

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh obchodní strategie strojírenského podniku
Business Strategy Proposal of an Engineering Company

Student: Bc. Markéta Říhová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Říhová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh obchodní strategie strojírenského podniku**
Business Strategy Proposal of an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska obchodní strategie
 3. Navržení obchodní strategie strojírenského podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

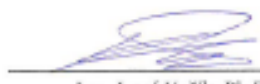
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 22. dubna 2016


Bc. Markéta Říhová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za její vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce. Děkuji také panu Ing. Tomášovi Střílkovi, náměstkovi jakosti společnosti HOBES, s. r. o., za jeho čas, poskytnutí informací a důležité konzultace.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska obchodní strategie.....	7
2.1 Vymezení základních pojmů	7
2.1.1 Strategické řízení.....	7
2.1.2 Strategie.....	9
2.1.3 Hierarchie firemních strategií.....	13
2.2 Vybrané metody pro tvorbu obchodní strategie	16
2.2.1 Finanční analýza.....	16
2.2.2 SWOT analýza	21
2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	23
2.2.4 Portfolio analýza	26
2.2.5 Metody tvorby cen	30
2.3 Vlastní postup při navrhování obchodní strategie	32
3. Navržení obchodní strategie strojírenského podniku	34
3.1 Charakteristika firmy HOBES, s. r. o.	34
3.1.1 Historie společnosti	34
3.1.2 Současnost společnosti	35
3.2 Zhodnocení současné obchodní strategie	36
3.3 Finanční analýza podniku	37
3.4 SWOT analýza.....	42
3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	44
3.5.1 Konkurence v odvětví	45
3.5.2 Hrozba vstupu do odvětví	46
3.5.3 Hrozba substitutů.....	47
3.5.4 Vyjednávací síla kupujících	48

3.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
3.5.6	Shrnutí Porterovy analýzy	51
3.6	Portfolio analýza.....	53
3.7	Dotazníkové šetření	54
3.8	Tvorba cen	58
4.	Shrnutí, návrhy a doporučení	61
4.1	Shrnutí	61
4.2	Návrhy a doporučení	63
4.2.1	Návrh struktury obchodní strategie	63
4.2.2	Nový druh výrobku	64
4.2.3	Internetový obchod.....	65
4.2.4	Marketing společnosti	66
5.	Závěr.....	67
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam zkratek	72
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Dlouhodobý úspěch podnikatelských subjektů závisí na formulování a implementaci úspěšné strategie. Ta umožňuje firmám se rozvíjet, dosáhnout konkurenceschopnosti, přináší odpovídající ekonomický efekt a to v podmínkách globalizace a tvrdého konkurenčního prostředí. Proto strategické řízení a rozhodování patří mezi nejdůležitější a nejnáročnější podnikové činnosti. Při definování jedinečné strategie musíme brát v úvahu nejen současnou situaci na trhu, ale neustále analyzovat příležitosti a hrozby, které na firmu i trh působí a ovlivňují její fungování. Nesmíme opomíjet ani formulaci strategických cílů, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout a způsoby jakým mají být stanovené cíle naplněny.

Obchodní strategie je nedílnou součástí strategického řízení. Hlavním cílem obchodní strategie je definovat produkt, který bude firma svým zákazníkům nabízet, aby uspokojila jejich potřeby. S tím také souvisí stanovení ceny, za kterou budou výrobky či služby prodávány. Důležitý je i trh, na kterém budou výrobky nabízeny a možnosti distribučních kanálů. Nesmí chybět ani volba vhodných prostředků pro komunikaci se zákazníkem. V současné době je budování dlouhodobého vztahu se zákazníky klíčové. Nejen, že pomáhá firmě lépe předvídat potřeby a přání svých klientů, ale také umožňuje shromažďovat, zpracovávat a využívat informace o zákaznících. Při formulaci obchodní strategie, i při výkonu podnikatelské činnosti, je důležité plánování, které umožňuje společnosti předvídat budoucí vývoj a možnost reagovat na rychle se měnící podmínky. Zvolená obchodní strategie se odráží nejen v krátkodobém, ale zejména na dlouhodobém rozvoji firmy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. V první teoretické části, budou definovány základní pojmy týkající se strategického řízení, strategie, firemních strategií a jejich členění. Podrobněji bude vymezena obchodní strategie podniku. V závěru teoretické části budou popsány metody, které budou použity v aplikační části. Obsahem úvodní kapitoly praktické části bude charakteristika podniku a zhodnocení současné obchodní strategie podniku. Následně jsou aplikovány vybrané metody v praxi.

Cílem diplomové práce je navržení obchodní strategie strojírenského podniku, který se zabývá výrobou zadlabacích zámků. Před navržením obchodní strategie bude zhodnocena současná finanční situace prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Vnější a vnitřní prostředí firmy bude analyzováno pomocí SWOT analýzy. Konkurenční prostředí bude

analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro zhodnocení současného portfolia výrobků, které společnost nabízí, bude realizována matice GEC. Dále bude provedeno dotazníkové šetření. Na základě získaných poznatků a výsledků budou vytvořena doporučení.

2. Teoreticko-metodologická východiska obchodní strategie

Obsahem této kapitoly je vymezení základních pojmů z oblasti strategického řízení a rozhodování podniku. Důležitou částí bude členění firemních strategií, kde se zaměříme hlavně na detailní popis obchodní strategie. Na závěr kapitoly budou definovány jednotlivé metody, které budou využity v praktické části diplomové práce pro navržení obchodní strategie strojírenského podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách budou podrobně popsány teoretické pojmy týkající se strategického řízení, strategie a firemních strategií včetně jejich členění.

2.1.1 Strategické řízení

Obecně lze říci, že úspěch podniků, či podnikatelů závisí na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém řízení je důležité vyhodnocovat faktory, které působí na podnik z jeho okolí, jako jsou potřeby zákazníků, chování dodavatelů a konkurenčních firem, vývoj makroekonomických podmínek apod. Nesmíme zanedbávat ani faktory, které souvisí s interním prostředím podniku. Úspěch či neúspěch podniků, či podnikatelů závisí na kvalitě strategického rozhodování, na intuici, odhadu a citu pro využití podnikatelských příležitostí.

Strategické řízení zahrnuje činnosti, které jsou zaměřeny na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také na dosahování souladu mezi podnikem a prostředím, ve kterém daná firma působí. Obecně můžeme říci, že jde o souhrn základních manažerských aktivit jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Strategické řízení je vykonáváno top managementem (Keřkovský, 2006).

Souček (2015) definuje strategické řízení jako proces, který realizuje strategii a neustále ji aktualizuje v souladu s měnícím se okolím i vývojem vlastního podniku. Jde o proces hledání a realizace nejlepší cesty pro rozvoj firmy. Podstata strategického řízení spočívá v neustálém sledování nejen vnějšího, ale i vnitřního okolí podniku a v hodnocení strategických operací. Hodnotí se správnost hypotéz, na nichž je strategie založena (jak se vyvíjí externí a interní okolí podniku) a výsledky strategických činností podniku (náklady a efekty).

Strategické řízení je nejnáročnější, protože se dotýká všech oblastí v podniku (např. personalistika, marketing a management, finance, výroba, administrativa a další) a je nejdůležitějším úkolem top managementu (Souček, 2015).

Strategické řízení je dynamický proces, který dává do souladu strategii, výkonost a obchodní výsledky. Jde také o neustálý proces tvorby a určování směru vývoje podniku a jeho činností. Firma musí být schopna efektivně reagovat na příležitosti a hrozby v okamžiku jejich vzniku. Proto proces strategického řízení můžeme rozdělit do pěti fází, které jsou znázorněny na obrázku 2.1 (Mallya, 2007).

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya (2007, s. 28)

Ad 1) Identifikace mise, vize a cílů

Jak uvádí Mallya (2007) v první fázi procesu identifikujeme současné mise, vize a cíle podniku. Zjišťujeme jaký je skutečný stav strategického řízení v dané firmě a zároveň určujeme, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout.

Ad 2) Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku

Ve druhé fázi analyzujeme externí a interní prostředí, které má vliv na fungování společnosti. Analýza vnějšího prostředí nezohledňuje pouze politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory, ale také hrozbu nových konkurentů a substitutů, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a nakonec úroveň soupeření mezi existujícími konkurenty. Je vhodné identifikovat příležitosti a ohrožení, které se na trhu vyskytují. V rámci interní analýzy zjišťujeme silné a slabé stránky společnosti a hledáme klíčové oblasti uvnitř podniku, které vyžadují více pozornosti.

Ad 3) Formulace strategie

Ve třetí fázi dochází k formulování podnikové strategie. Zvolená strategie by měla být úspěšná a měla by vytvořit konkurenční výhodu pro firmu.

Ad 4) Implementace strategie

V následující čtvrté fázi realizujeme zvolenou strategii, která by měla být v souladu s organizační strukturou, systémy a procesy podniku.

Ad 5) Hodnocení a kontrola strategie

Poslední fází je hodnocení a kontrola strategie. Úkolem této fáze je kontrolovat a sledovat vývoj implementace dané strategie a zavést nápravné opatření, pokud je to nezbytně nutné (Mallya, 2007).

2.1.2 Strategie

Keřkovský (2006) definuje strategii jako pojem, který úzce souvisí s podnikovými cíli. Cíle můžeme definovat jako budoucí stavy, kterých chce firma dosáhnout. Strategie tedy vyjadřuje způsob, jakým mají být podnikové cíle naplněny. Strategie určuje budoucí činnosti firmy, při jejichž realizaci podnik dosáhne svých cílů.

Pro jak dlouhé období má být strategie formulována? Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Časový horizont pro formulování strategie je relativní a závisí na specifických podmínkách a potřebách dané firmy. Je vhodné, aby byl časový horizont před definováním konkrétní strategie řádně vymezen. Je to důležité z hlediska zpracování analýzy a návrhu strategie. Při určování délky časového horizontu pro formulování strategie a strategického plánování je vhodné brát v úvahu:

- charakter konkurenčního prostředí,
- velikost nejistoty spojená s budoucností,
- objem kapitálu potřebného k realizaci dané strategie,
- životní cyklus výrobku nebo služby,
- čas na přípravu výrobku, jeho zavedení do prodeje a uvedení na trh,
- dobu, po kterou má podnik uzavřené dlouhodobé závazky (úvěry, smlouva o pronájmu atd.) (Hanzelková, 2013).

Souček (2015) tvrdí, že strategii můžeme chápat jako nástroj managementu, který určuje směr pro další rozvoj podniku a hlavní strategické aktivity, kterými bude tento směr realizován. Hlavním cílem strategie je připravit podnik na budoucí období tak, aby byl konkurenceschopný. Strategii tvoří tyto části:

- a) mise,
- b) vize,
- c) strategické cíle,
- d) strategické operace.

Ad a) Mise

Mise formuluje poslání podniku. Úkolem mise je motivovat pracovníky k jejímu naplnění a také prezentovat veřejnosti podnikové záměry tak, aby potenciální zákazníci pochopili, že je podnik pro ně tím správným dodavatelem.

Ad b) Vize

Vize vyjadřuje budoucí představu o podniku. Měla by být stručná a srozumitelná. Vize obsahuje informace o budoucích:

- produktech,
- zákaznících,
- zájmových regionech,
- tržní pozici podniku
- a přednostech podniku.

Ad c) Strategické cíle

Strategické cíle jsou cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo a lze je měřit vhodnými ukazateli. Definování cílů patří mezi náročné činnosti, protože ovlivňují budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Jednotlivé cíle se mohou vztahovat k:

- zákazníkům (vysoká kvalita produktů, rychlá reakce na poptávku, spolehlivost dodávek),
- majitelům (dosahování dlouhodobých či krátkodobých zisků a dividend),
- zaměstnancům (zvyšování kvalifikace),
- regionům (zaměřeno na oblast životního prostředí, kultury, sportu, školství, zdravotnictví).

Hlavním strategickým cílem je dosažení a udržení konkurenceschopnosti podniku. Tento úspěch lze měřit komplexem vzájemně vyvážených ukazatelů. Klíčový význam pro firmu má dlouhodobě dosahovaný zisk, který je doprovázen odpovídajícím cash flow (Souček, 2015).

Strategické cíle by měly být definovány tak, aby splňovaly zásadu SMART:

- **Specific** – cíle by měly být konkrétní a odlišitelné,
- **Measurable** – cíle musí být měřitelné,
- **Agred** – s danými cíli by mělo souhlasit nejen vedení společnosti, ale i zaměstnanci,
- **Realistic** – cíle by měly být reálné,
- **Timed** – pro dosažení cílů jsou podstatné časové termíny (Lojda, 2011).

Ad d) Strategické operace

Strategické operace jsou činnosti, které vyvolávají a realizují významné, náročné, často nákladné, dlouhodobé změny a směřují k naplnění mise, vize a strategických cílů (Souček, 2015).

Strategie také vysvětluje, jakým způsobem bude organizace vystavená konkurenci a jakým způsobem bude dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti. Nejde o cíl být jedničkou na trhu, ale o zvolení vhodného strategického postavení, pomocí kterého dosáhneme určitého cíle. Dobrá strategie je taková, jejímž výsledkem bude vyšší výnos na celkový investovaný kapitál a musí vyhovovat pěti kritériím, kterými jsou:

- a) jedinečná hodnotová nabídka,

- b) přizpůsobený hodnotový řetězec,
- c) vylučovací rozhodnutí,
- d) strategický soulad hodnotového řetězce,
- e) a časová kontinuita.

Ad a) Jedinečná hodnotová nabídka

Jedinečná hodnotová nabídka je klíčovým prvkem strategie. Vyjadřuje druh hodnoty, kterou bude firma vytvářet či nabízet svým zákazníkům a odpovídá na tři základní otázky: Kterým zákazníkům bude podnik nabízet své výrobky či služby? Jaké potřeby bude uspokojovat? Jaká relativní cena bude přijatelná z hlediska ziskovosti pro firmu a vytvořené hodnoty pro zákazníka? Je důležité, aby se hodnotová nabídka daného podniku odlišovala od konkurenční nabídky (Magretta, 2012).

Ad b) Přizpůsobený hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je souhrn činností, které firma vykonává při plánování, produkci, prodeji, dodání a podpoře prodeje svých produktů (služeb). Podstata konkurenční výhody spočívá v provádění činností jiným způsobem než konkurence. Hodnotová nabídka a hodnotový řetězec mají zásadní význam pro strategii. Vytvářejí příležitost přizpůsobit činnosti, které společnost vykonává tak, aby co nejlépe poskytovaly daný druh hodnoty.

Ad c) Vylučovací rozhodnutí

Dalším prvkem dobré strategie je vylučovací rozhodnutí. Jedná se v podstatě o volbu, která přispívá k nákladové či cenové odlišnosti a vytváří tak konkurenční výhodu.

Ad d) Strategický soulad hodnotového řetězce

Strategický soulad vyjadřuje, jak jsou hodnoty či náklady jedné činnosti ovlivňovány způsobem vykonávání jiných činností. Konkurenční výhoda tak spočívá ve snižování nákladů nebo ve zvyšování hodnoty pro zákazníky. Strategický soulad staví možným napodobitelům do cesty nejruznější překážky a snaží se tak zajistit udržitelnost strategie.

Ad e) Časová kontinuita

Posledním prvkem dobré strategie je časová kontinuita. Vypracování jednotlivých prvků strategie (jako je hodnotová nabídka, hodnotový řetězec, vylučovací rozhodnutí a strategický soulad) vyžaduje čas. Časová kontinuita poskytuje řadu konkurenčních výhod jako například

posílení identity firmy (utváření firemní značky, pověst firmy, vztahy se zákazníky), zlepšování v rámci jednotlivých činností a vzájemné sladování, získávání schopností a dovedností přizpůsobené firemní strategii a další (Magretta, 2012).

Kourdi (2015) definuje strategii jako plány, volby a rozhodnutí, které podnik využívá k dosažení větších zisků a většího úspěchu. Pochopení toho, co je podstatou strategie, je klíčové zejména v rozvoji úspěšného podnikání. Zatímco slabá nebo špatně definovaná strategie může vést k neúspěchu ba dokonce i k ukončení podnikatelské činnosti. Důležité je, aby byla strategie jasně a efektivně sdělena každému, kdo se podílí na její realizaci, včetně vlastníků a stakeholderů.

Proces vývoje a implementace strategie umožňuje manažerům pochopit, jaké jsou potřeby a požadavky zákazníků. Na základě toho pak podnik vytvoří produkty tak, aby byly v souladu s měnícími se preferencemi spotřebitelů. Pro většinu firem je důležitá spokojenost zákazníka. Proto by měly firmy vynaložit určité zdroje na udržení loajality svých odběratelů a přimět je k nákupu většího počtu produktů či služeb. Zisky společnosti mohou být zvýšeny prostřednictvím vývoje nových produktů, změny produktového mixu, přizpůsobení cen nebo snižování nákladů.

Strategie se vztahuje také k vnitřní organizaci firmy. To znamená, že ukazuje manažerům, kde mají být posíleny podnikatelské schopnosti, kde může být zvýšena produktivita a proč některé aktivity byly úspěšné nebo naopak selhaly (Kourdi, 2015).

2.1.3 Hierarchie firemních strategií

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie na všech úrovních strategického řízení je definována množinou strategických cílů a způsobů jejich realizace.

Obecně můžeme rozlišit čtyři druhy firemních strategií. Na nejvyšším stupni je podnikatelská strategie, kdy se vedení společnosti snaží zjistit jakou odpovědnost má nebo bude mít podnik vůči veřejnosti a jaké hodnoty uznávají. Dále následuje strategie firemní (corporate), poté strategie obchodní (business) a na nejnižší úrovni je strategie funkční (functional). Mezi těmito strategiemi existuje určitá hierarchie, která je znázorněna na obrázku 2.2 (Keřkovský, 2006).

Obr. 2.2 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 26)

Ad 1) Firemní strategie

Firemní (corporate) strategie zahrnuje základní rozhodování například o tom v jakém oboru a v jaké zemi by chtěla daná firma podnikat, jakým způsobem bude alokovat disponibilní zdroje, jakým způsobem bude probíhat řízení podniku, a který podnikatelský záměr bude upřednostňován apod. (Mallya, 2007)

Ad 2) Obchodní strategie

Obchodní (business) strategie vyjadřuje základní strategické cíle a způsoby vedoucí k jejich dosažení. Tato strategie udává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Můžeme ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů v nadřazené podnikové strategii. Hlavním úkolem obchodní strategie je specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu:

- produkt (product),
- cenová politika (price),
- vymezení trhu (place),
- Komunikace (promotion),
- lidské zdroje (people),
- procesy (process),
- plánování (planning) (Keřkovský, 2006).

Ad a) Produkt

Firma musí vhodně definovat produkt (výrobek či službu), který chce nabízet zákazníkům, tak aby uspokojila jejich potřeby. Musí klást důraz na užitek přinášející hodnotu pro zákazníka, dále na kvalitu, značku, design, obal, využití daného produktu a také na záruky a doplňkové služby.

Ad b) Cenová politika

Základem cenové politiky je, že si podnik stanoví výši ceny, za kterou bude své produkty prodávat. Dále si určí platební podmínky, dobu splatnosti a možnosti slev.

Ad c) Vymezení trhu

Podnik si vymezuje trhy, na kterých chce nabízet své výrobky či služby. S tím souvisí také distribuce. Tedy jaké možnosti mohou společnosti využít k tomu, aby byl produkt dostupný konečnému spotřebiteli.

Ad d) Komunikace

Podnik se rozhoduje, jaké prostředky použije ke komunikaci se zákazníkem a přesvědčí ho k nákupu daného produktu.

Ad e) Lidské zdroje

Jde především o problematiku lidských zdrojů ve firmě. Zda má podnik k dispozici dostatek pracovní síly a kvalifikované zaměstnance. A jak velké náklady jsou spojené s řízením lidských zdrojů.

Ad f) Procesy

Do této oblasti zahrnujeme procesy výrobní, zásobovací, distribuční, informační a ostatní, které uspokojují potřeby zákazníků. Kreativita, disciplína a moderní pojetí procesů umožní podniku vytvářet vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy a převratné produkty.

Ad g) Plánování

Plánování umožňuje společností předvídat budoucí vývoj a reagovat na měnící se prostředí (Kotler, 2013).

Ad 3) Funkční strategie

Funkční (functional) strategie zajišťují strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým vývojem firmy. Proto by měla být každá obchodní strategie dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií. Jako příklad lze uvést strategie rozvoje firmy, strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje výrobků, strategie využití informačních technologií atd. (Keřkovský, 2006).

2.2 Vybrané metody pro tvorbu obchodní strategie

Obsahem této kapitoly je teoretické vymezení metod, které lze použít při tvorbě a realizaci obchodní strategie. V úvodní části se zaměříme na analýzu poměrových ukazatelů, která hodnotí finanční situaci v podniku. Pro zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti bude vymezena SWOT analýza. Následně bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil. V další části se zaměříme na analýzu portfolia produktů prostřednictvím matice GEC. Na závěr kapitoly budou uvedeny metody, které lze využít pro stanovení ceny výrobků.

2.2.1 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnotit úroveň současné finanční situace podniku, odhadnout finanční stav v budoucnosti, navrhnout vhodná opatření ke zlepšení ekonomické situace a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Analýza poměrových ukazatelů patří mezi nejpoužívanější metody finanční analýzy a je zpracována na základě údajů získaných ze základních účetních výkazů, kterými jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Mezi hlavní poměrové ukazatele, které lze použít, patří:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele zadluženosti.

Je vhodné, aby firmy srovnávaly vývoj těchto ukazatelů v čase, tedy jejich růst či pokles v následujících obdobích (roky, čtvrtletí, měsíce) (Dluhošová, 2010).

Ad a) Ukazatele likvidity

Dluhošová (2010) definuje likviditu jako schopnost podniku získat dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků.

Pro hodnocení platební schopnosti podniku se využívají tři základní ukazatele:

Okamžitá likvidita (cash ratio) – označována také jako likvidita 1. stupně. Zahrnuje pouze nejlikvidnější položky z rozvahy, mezi které patří peníze na bankovních účtech či v pokladně, ale také obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 0,6 do 1,1 pro české podniky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.1)$$

Pohotov\acute{a} likvidita (acid test ratio) – je likviditou 2. stupně. Doporučená hodnota by se měla nacházet v intervalu od 1,0 do 1,5. Pokud by byl výsledek roven jedné, znamená to, že je podnik schopen zaplatit své závazky, aniž by prodal zásoby.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.2)$$

Běžná likvidita (current ratio) – označována jako likvidita 3. stupně. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy jde o to, jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby v daném okamžiku přeměnil veškerá oběžná aktiva na peníze v hotovosti. Doporučená hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.3)$$

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je omezená. Běžná likvidita nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti (Růčková, 2015).

Ad b) Ukazatele rentability

Růčková (2015) tvrdí, že rentabilita bývá označována také jako výnosnost investovaného kapitálu. Měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku využitím vloženého kapitálu. Zároveň hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti, kterou podnik vykonává. Při výpočtu ukazatelů rentability lze použít tři kategorie zisku. První kategorií je zisk před zdaněním a úroky (EBIT), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Do druhé

kategorie patří zisk po zdanění neboli čistý zisk (EAT). Jedná se o část zisku, který můžeme použít na vyplacení dividend akcionářů nebo na reprodukci v podniku. Jednoduše řečeno jde o rozdělený či nerozdělený zisk, který nalezneme ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Třetí kategorií je zisk před zdaněním (EBT). Jedná se o provozní zisk snížený či zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně.

Ke zjišťování rentability využíváme následující ukazatele:

Rentabilita aktiv (ROA) – poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na zdroje jejich financování.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) – hodnotí efektivnost investovaného kapitálu. Nezáleží na tom, z jakých zdrojů jsme kapitál pořídili.

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \quad (2.5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.6)$$

Rentabilita tržeb (ROS) – udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.7)$$

Ukazatele rentability vyjadřujeme v procentech a měly by mít v čase rostoucí tendenci (Dluhošová, 2010).

Ad c) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a vázanost kapitálu v jednotlivých typech aktiv či pasiv. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek nebo dobu obratu. Tyto ukazatele dávají odpověď na otázku, jak firma hospodaří s aktivy (popřípadě jednotlivými složkami aktiv) a jaký vliv má toto hospodaření na likviditu a výnosnost (Růčková, 2015).

Hospodářskou aktivitu podniku lze sledovat pomocí následujících ukazatelů:

Obrátka celkových aktiv – hodnotí intenzitu využití celkového majetku. Čím vyšší bude hodnota ukazatele, tím efektivněji firma využívá svůj majetek.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Obrátka zásob – nám udává, kolikrát se zásoby obrátí (resp. nakoupí a prodají) během daného období (Kislingerová, 2010).

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu aktiv – vyjadřuje za kolik dní, dojde k obratu celkových aktiv. Je vhodné, aby doba obratu byla co nejkratší.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Doba obratu zásob – udává dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Tento ukazatel charakterizuje úroveň provozního řízení za běžných podmínek. Firma by měla dobu obratu zásob udržovat na ekonomicky i technicky zdůvodněné výši.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.11)$$

Doba obratu pohledávek – vyjadřuje, za jak dlouho jsou uhrazeny faktury podniku a měla by být menší než doba splatnosti pohledávek. Ukazatel je důležitý při plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Doba obratu závazků – charakterizuje platební schopnost podniku vůči dodavatelům a udává dobu, po kterou mají být splaceny závazky firmy.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

Obrátka vyjadřuje počet obrátů za rok a chceme, aby hodnota byla co nejvyšší. Naopak doba obratu by měla být co nejkratší a je vyjádřena ve dnech (Dluhošová, 2010).

Ad a) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Hlavními problémy finančního řízení jsou stanovení celkové výše potřebného kapitálu a volba zdrojů financování. Cílem analýzy zadluženosti je nalezení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2015).

Pro hodnocení zadluženosti používáme tyto ukazatele:

Celková zadluženost – udává podíl celkového cizího kapitálu k celkovým aktivům. Bývá označována jako ukazatel věřitelského rizika, protože čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší riziko plyne pro věřitele.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.14)$$

Zadluženost vlastního kapitálu – poměruje cizí a vlastní kapitál. Pokud je podnik finančně stabilní, pak by tento ukazatel měl vykazovat hodnoty v rozmezí od 80% do 120%.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.15)$$

Úrokové krytí – vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty velikostí provozního zisku. Vyšší hodnota naznačuje lepší finanční situaci. Pokud je ukazatel roven 100%, pak vytvořený zisk pokryje pouze úroky. Nižší hodnota než 100%, znamená, že podnik není schopen vydělat ani na úroky a vede to k finančním problémům.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.16)$$

Úrokové zatížení – udává, jakou část celkového vytvořeného zisku odčerpávají úroky. Pokud je hodnota úrokového zatížení dlouhodobě nízká, může si podnik dovolit půjčit více cizích zdrojů (Dluhošová, 2010).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.17)$$

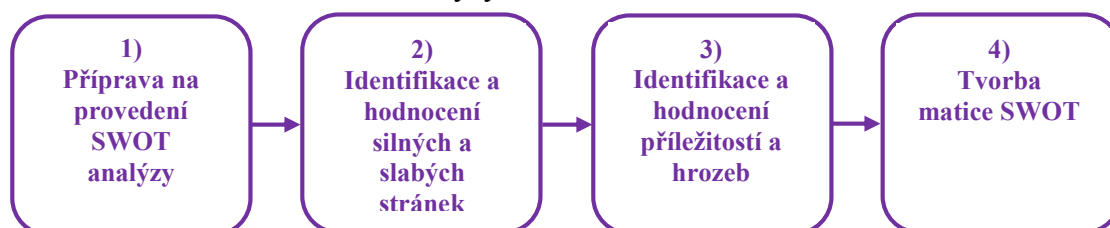
2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek, které se nachází ve vnitřním prostředí podniku (cíle, systémy, firemní zdroje, firemní kultura, organizační struktura, kvalitní management) a zároveň analýzou příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí, a to jak z makroprostředí (politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory), tak i z mikroprostředí (zákazníci a odběratelé, dodavatelé, konkurence) (Jakubíková, 2013).

Při uplatnění SWOT analýzy by se firma měla zaměřit na omezení svých slabých stránek, podporování svých silných stránek, snažit se co nejlépe využívat příležitosti a předvídat hrozby a následně na ně reagovat. Jedině tak může podnik dosáhnout konkurenční výhody (Kozel, 2006).

SWOT analýzu můžeme rozdělit na čtyři základní fáze, které můžeme dále členit na konkrétní činnosti. Postupové kroky SWOT analýzy jsou zobrazeny na obrázku 2.3.

Obr. 2.3 Jednotlivé fáze SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová (2012, s. 301)

Ad 1) Příprava na provedení SWOT analýzy

V této fázi jsou navrženy následující kroky:

- *Stanovení účelu provedení SWOT analýzy* – je důležité stanovit, k jakému účelu budou výsledky analýzy využity. Na základě kombinací zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou vytvořeny strategie, pomocí kterých mohou být definovány strategické cíle.
- *Definování analyzovaných oblastí* – jestliže chceme analyzovat celý podnik, je vhodné organizaci rozčlenit do oblastí, které se následně analyzují samostatně.
- *Vytvoření analytických týmů* – jde o sestavení skupiny zkušených pracovníků, kteří jsou schopni identifikovat a vyhodnotit faktory ovlivňující analyzované oblasti.

- *Sjednocení metodiky práce* – členové analytického týmu se musí shodnout na postupu, jakým bude SWOT analýza prováděna, jakým způsobem budou získávat informace a jaké metody mohou být využity při realizaci SWOT analýzy.

Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky lze identifikovat několika způsoby. Může se jednat o studie, hodnotící zprávy, výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy nebo jiné podklady. Při identifikaci silných a slabých stránek můžeme využít i některé tvůrčí metody, mezi které patří brainstorming, porady či řízené diskuze. Po zjištění silných a slabých stránek následuje stanovení jejich důležitosti z hlediska vlivu. Pro určení důležitosti můžeme využít například metodu párového srovnání či alokace 100 bodů (Grasseová, 2012)

Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí, lze identifikovat také několika způsoby. Můžeme opět využít tvůrčí metody podobně jako u silných a slabých stránek. Hrozba představuje pro podnik určité riziko, které narůstá s aktuálností hrozby. Při hodnocení hrozeb nejprve určíme závažnost dopadu hrozeb z vnějšího prostředí na analyzovanou oblast v případě, když nastanou. Pro stanovení závažnosti lze využít bodovou stupnici, která vyjadřuje pět základních úrovní. U hrozeb se také zjišťuje pravděpodobnost jejich vzniku, kterou můžeme určit dvěma způsoby, a to semikvantitativně či kvantitativně. Semikvantitativně znamená převedení slovního vyjádření do podoby bodové stupnice. Kvantitativní vyjádření pravděpodobnosti se stanoví matematicky. Předpokládaná úroveň rizika pro danou hrozbu se vypočítá jakou součin závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku.

U příležitostí postupujeme obdobným způsobem s tím rozdílem, že nezjišťujeme úroveň rizika, ale úroveň přínosu. Hodnotíme tedy atraktivitu dopadu příležitosti a pravděpodobnost jejího vzniku, kdy předpokládaná úroveň přínosu se zjistí součinem těchto dvou veličin (Grasseová, 2012).

Ad 4) Tvorba matice SWOT

Po identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb můžeme přejít k vytvoření matice SWOT.

Při tvorbě matice SWOT nejdříve zaznamenáme silné a slabé stránky s vysokou důležitostí, příležitosti s vysokou hodnotou přínosů a hrozby s vysokou úrovní rizika. Tedy takové faktory, které mají strategický význam a jsou stěžejní pro vytvoření alternativ strategií. Mezi čtyři typy strategií, které lze vytvořit na základě matice SWOT patří:

- *SO strategie (strategie využití)* využívá silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším okolí. Tento kvadrant vyjadřuje žádoucí stav, ke kterému firma směřuje. Tato strategie je základem pro formulování vize a cílů podniku a v reálném životě se vyskytuje málokdy.
- *WO strategie (strategie hledání)* je zaměřena na překonávání slabých stránek podniku s využitím příležitostí.
- *ST strategie (strategie konfrontace)* je vhodná v případě, kdy je podnik dostatečně silný se přímo postavit hrozbám.
- *WT strategie (strategie vyhýbání)* je obrannou strategií, která se snaží překonat slabé stránky firmy a vyhnout se vnějším hrozbám. V případě podniku se jedná o „boj o přežití“. Tato strategie je klíčová pro zachování základních funkcí podniku, tak aby došlo k naplnění poslání (Grasseová, 2012).

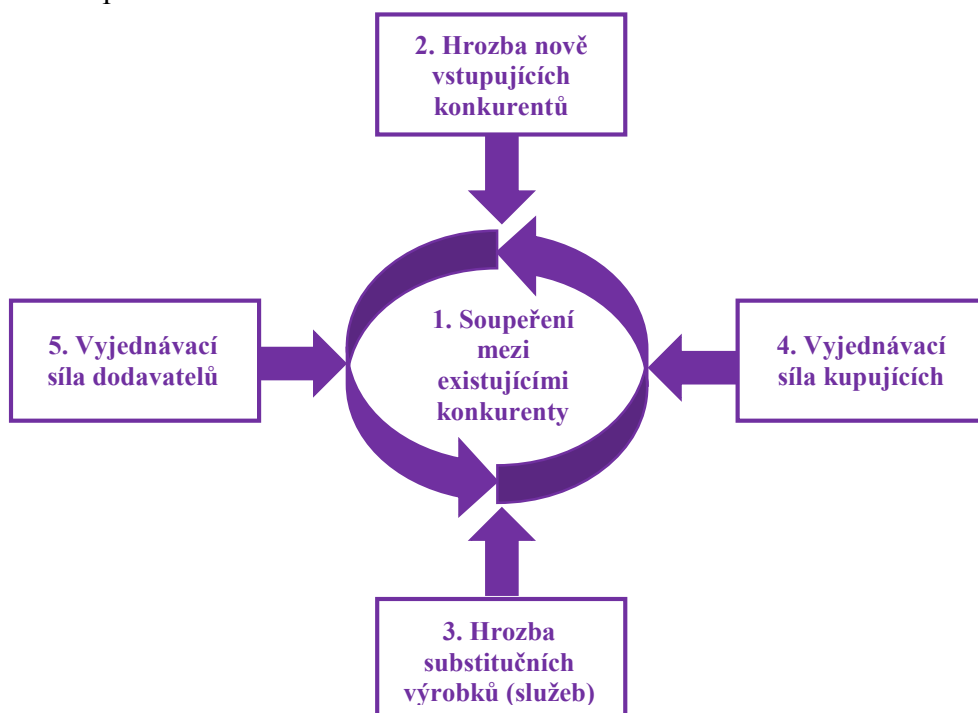
2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Dle Keřkovský je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nejvyužívanějším nástrojem pro analýzu oborového okolí firmy. Tento model vychází z předpokladu, že strategické postavení podniku, který podniká v určitém odvětví nebo na určitém trhu, je určováno působením pěti základních faktorů:

- vyjednávací silou zákazníku,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupů nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- soupeřením firem působících na daném trhu.

Cílem konkurenční strategie je nalézt takové postavení na trhu nebo v odvětví, kdy je podnik nejlépe schopen čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve vlastní prospěch. Porterův model pěti konkurenčních sil je znázorněn na obrázku 2.4 (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.4 Model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Magretta (2012, s. 43)

Ad 1) Konkurence v odvětví

Mikoláš (2005) popisuje konkurenci jako soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Velikost konkurenčního boje ovlivňuje šest následujících faktorů:

- *Stupeň koncentrace* – se vztahuje na počet výrobců a na jejich tržní podíl. Čím vyšší bude stupeň koncentrace, tím silnější bude konkurence. Aktivita jednoho výrobce vyvolá okamžitou reakci u ostatních firem.
- *Diferenciace produktů* – výrobky, které se méně odlišují v oblasti kvality, tvaru a vlastností, způsobují růst konkurence. Konkurenci může oslabit diferenciací produktu a preference značky.
- *Změna velikosti trhu* – v okamžiku, kdy se zvětší trh, dojde k oslabení konkurence. Na druhé straně, když se trh stabilizuje, vedou nadbytečné kapacity k intenzivnější konkurenci.
- *Struktura nákladů* – mají-li dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si cenově konkurovat. Pak dochází k tomu, že cena, která kompenzuje variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady.
- *Bariéra vstupu* – pokud je pro dodavatele obtížné odstoupit z trhu, pak se konkurence zvyšuje.

Ad 2) Hrozba nově vstupujících firem

Soupeření mezi firmami začíná ve chvíli, kdy na trhu současní výrobci dosahují lákavých výnosů a vstup do dané oblasti je snadný. Rychlost vstupu nových konkurentů na trh je ovlivněna dvěma typy bariér:

- *Strategickou bariérou* – současní výrobci dělají vše proto, aby trh, na kterém nabízí své výrobky či služby, byl neatraktivní pro nově vstupující firmy.
- *Strukturální bariérou* – noví konkurenti, kteří chtějí vstoupit na trh, musí mít požadovanou výši výrobních kapacit, aby dosáhli rozumných nákladů. Investice, které jsou nezbytné pro získání nového místa na trhu a přístup k distribučním kanálům (Mikoláš, 2005).

Ad 3) Hrozba substitučních výrobků či služeb

Substituční produkty, které funkčně nahrazují jiné výrobky, omezují ceny výrobců a tím i jejich výnosy. Důležité je, aby firmy pečlivě sledovaly vývojové trendy cen substitutů (Kozel, 2006).

Substituční výrobky ohrožují stávající výrobce. Nebezpečí se zvyšuje tehdy, je-li pružnost zákazníků větší. To znamená, že kvalita a cena substitutů se zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo spotřebitelé mohou snadno přecházet od našeho produktu ke konkurenčnímu (Mikoláš, 2005).

Ad 4) Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci vyžadují kvalitnější produkty a nižší ceny. Jejich vyjednávací síla závisí na pěti faktorech:

- *Počet zákazníků* – větší vliv na prosazování svých zájmů na trhu má menší počet kupujících, kteří jsou relativně jednotní.
- *Stupeň koncentrace zákazníka* – vyjednávací pozice malého počtu zákazníku, kteří nakupují velké množství produktů, je výhodnější v oblasti ceny a dodacích podmínek.
- *Nebezpečí zpětné integrace* – ve výrobním či obchodním řetězci dochází ke sjednocení dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného spotřebitele klesá.

- *Stupeň diferenciacie produktu* – pokud odběratel nemá jinou možnost, než nakupovat od jednoho dodavatele, je jeho síla při vyjednávání malá. Je-li na trhu více konkurenčních firem, zákazník má možnost volby a větší vyjednávací pozici.
- *Citlivost na kvalitu produktu* – zákazník, který preferuje kvalitu výrobku, dává přednost takovému výrobcí, jenž uplatňuje systémy řízení jakosti (Mikoláš, 2005).

Ad 5) Vyjednávací síla dodavatelů

Faktory, které ovlivňují vyjednávací sílu kupujících, se vztahují i na dodavatele. Dodavatelé mají tu výhodu, že mají větší možnost určovat podmínky, kterými se musí zákazníci řídit. Vyjednávacími silami dodavatelů jsou:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných výrobků,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného výrobku,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele (Mikoláš, 2005).

2.2.4 Portfolio analýza

Převážná část firem je tvořena několika strategickými jednotkami. Může se jednat o různé podnikatelské aktivity nebo produkty, které mají vlastní zákazníky a vlastní konkurenty. Portfolio výrobků by mělo firmě přispět k dosažení růstových a ziskových cílů, aniž by byla firma vystavena nepřiměřenému riziku. Cílem této analýzy je zhodnotit stávající podnikatelské portfolio a rozhodnout, do kterých strategických jednotek se vyplatí investovat. Tedy do takových výrobků, u kterých podnik očekává příznivý vývoj trhu a kde může využít konkurenční výhodu. Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody patří i matice GEC (Sedláčková, 2006).

Matice GEC

Matice GEC vyvinula poradenská firma McKinsey & Company a poprvé ji použila společnost General Electric. Přínosem této matice je, že se snaží zohlednit více kritérií oproti matici BCG. Dochází zde k porovnání dvou základních faktorů, kterými jsou atraktivita trhu (odvětví) a konkurenční postavení. Přičemž každý z faktorů závisí na více kritériích (Doležal, 2012).

V případě atraktivity trhu vycházíme z charakteristiky trhu, na kterém daná strategická jednotka působí. Na základě toho hodnotíme následující dílčí kritéria:

- velikost trhu,
- tempo růstu trhu,
- kapitálovou náročnost,
- technologickou náročnost,
- ziskovost odvětví,
- konkurenční rivalitu,
- cenovou stabilitu
- a stabilitu prodeje (Dedouchová, 2001).

Naopak konkurenční pozici, která porovnává strategické jednotky dané firmy s konkurenty na stávajícím trhu, ovlivňují následující dílčí kritéria:

- podíl na trhu,
- růst podílu na trhu,
- vnímaná hodnota výrobku (kvalita),
- dovednosti řídicích pracovníků (management),
- nákladová pozice,
- znalost trhů a zákazníků,
- investiční schopnost,
- a image firmy (Dedouchová, 2001).

Při hodnocení atraktivity odvětví či konkurenční pozice vycházíme z určitého počtu kritérií, přičemž každému kritériu je přiřazena určitá váha. Tato váha udává důležitost daného kritéria a v celkovém součtu musí být rovna jedné. Jednotlivá kritéria se ohodnotí počtem bodů v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 značí minimum a 5 naopak maximum. Celkové hodnocení atraktivity odvětví či konkurenční pozice je dáno součinem váhy a bodového hodnocení.

Následně jsou jednotlivé strategické jednotky umísťovány do grafu, kde na vertikální ose zaznamenáváme atraktivitu odvětví a na horizontální osu konkurenční pozici podniku. Oba tyto faktory lze rozdělit na tři pásma. V případě atraktivity trhu je to pásmo nízké, střední a vysoké. U konkurenční pozice se jedná o pásmo slabé, střední a silné.

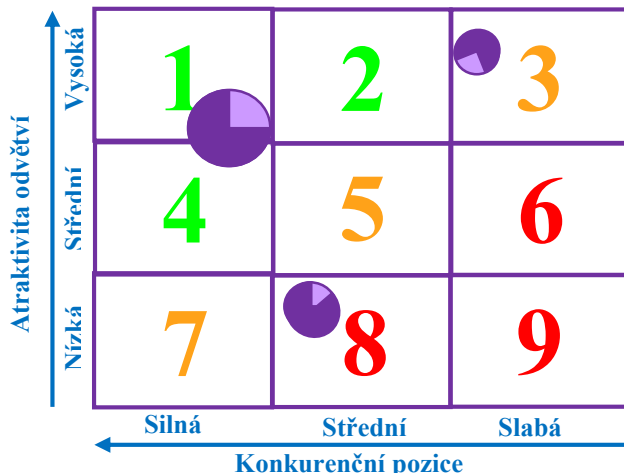
Matici GEC, která je znázorněna na obrázku 2.5, tvoří celkem devět polí. Pro jednotlivá pole lze doporučit rozhodnutí, která se týkají volby vhodné strategie z hlediska investování finančních prostředků. Velikost kruhů v matici udává velikost daného trhu, ve kterém strategická jednotka působí a výše v kruzích vyjadřuje jejich tržní podíl.

Dle Jakubíková (2013) strategické jednotky umístěné v polích 1,2 a 4 mají výhodné postavení a nacházejí se v tzv. zelené zóně pro investice. Firma by měla vynaložit finanční prostředky na udržení a zlepšení pozice těchto produktů.

V oranžové zóně, tedy v polích 3, 5 a 7, se nacházejí strategické jednotky, u nichž podnik zvažuje možná rizika spojená s investováním. Firmy v tomto případě dávají přednost pouze krátkodobým investicím.

Strategické jednotky v polích 6, 8 a 9 patří do tzv. červené zóny, kdy podnik neinvestuje a nachází se ve fázi útlumu či ukončení podnikání (Jakubíková, 2013).

Obr. 2.5 Matice GEC



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 140)

Výrobky umístěné v poli 1 označujeme jako vůdce. Mají řadu výhod jako například vysoký relativní tržní podíl, nízké náklady a schopnost ovlivňovat trh. Na druhou stranu tyto produkty vyžadují značené investice. Jelikož dochází ke zrání trhu i výrobků a k poklesu poptávky, budou výrobky v matici klesat směrem dolů a stanou se z nich peněžní dojíky.

V poli 2 (zkus silněji) se nachází takové produkty, které mají sice atraktivní strategickou pozici, ale nepřinášejí vysoké zisky z důvodu vysokých výdajů. Podnik se snaží o udržení popřípadě zlepšení své pozice.

U strategických jednotek v poli 3 (zdvojnásob úsilí nebo zruš) se podnik musí dostat do lepší pozice. To znamená, že musí vynaložit dodatečné finanční prostředky. Podnik si vybírá pouze ty výrobky, které bude podporovat a ostatní produkty je potřeba zrušit (Mallya, 2007).

U výrobků, které se nachází v poli 4 (vůdce/růst), se bude společnost snažit maximalizovat jejich prodej, aby si udržela svou pozici. Stejně jako u vůdců se tyto výrobky stanou peněžními dojáky.

V poli 5 (růst/opatrování) se nachází produkty, u kterých je vše průměrné. Tato pozice se vyskytuje tehdy, je-li výrobek schopen konkurovat velkému počtu konkurentů. V tomto případě by se měl podnik snažit maximalizovat tržby bez dalšího financování a rozšiřování.

Výrobky nacházející se v poli 6 a 8 (fázově stáhnout) nejsou pro firmu do budoucna perspektivní a doporučuje se jejich postupné stažení z trhu.

Peněžními dojáky jsou strategické jednotky umístěné v poli 7. Neatraktivnost trhu způsobuje, že výrobky nejsou ohroženy ze strany nové nebo stávající slabé konkurence. Tyto výrobky nevyžadují žádné investice. Jsou pouze prodávány a získané finanční prostředky podnik využívá na podporu jiných strategicky výhodnějších produktů.

Poslední skupinu tvoří výrobky nacházející se v poli 9, u kterých by měla být jejich produkce zrušena (Mallya, 2007).

V matici GEC můžeme rozlišit dva základní druhy pohybů výrobků a to:

- vertikální pohyby, kdy dochází ke změně v atraktivitě odvětví a většinou k nim dochází působením vnějších vlivů,
- horizontální pohyby charakterizují změny v konkurenční pozici, na něž má podnik zásadní vliv (Sedláčková, 2006).

2.2.5 Metody tvorby cen

Existuje celá řada přístupů a metod pro tvorbu cen, které lze rozdělit do tří základních kategorií:

- a) tvorba cen orientovaná na náklady,
- b) tvorba cen orientovaná na konkurenci,
- c) tvorba cen orientována na kupující.

Ad a) Metody tvorby cen orientované na náklady

Metody vychází z kalkulací úplných či neúplných nákladů, k nimž se různým způsobem připočítává zisk. Stanovená cena určuje stanovisko výrobce a prodejce (Mruzková, 2013).

Jak uvádí Lazar (2012) kalkulace je stanovení nákladů na jednotku produkce, tzv. kalkulační jednici. Nákladové kalkulace můžeme členit na výsledné a předběžné. Výsledné kalkulace se sestavují po skončení podnikového výkonu a vychází ze skutečných nákladů a objemů výroby. Slouží například ke kontrole hospodárnosti a stanovení prodejních cen.

Předběžné kalkulace se člení na plánované, propočtové a operativní. Jsou sestavovány před zahájením nebo v průběhu podnikového procesu a nemáme k dispozici informace o skutečných nákladech. (Popesko, 2009).

Propočtové kalkulace mají pro podnik zásadní význam. Jsou důležité nejen při rozhodování o tom, zda daný produkt vyrobit, nebo pořídit nové výrobní zařízení, ale i při cenovém rozhodování. Hodnotí ekonomickou efektivnost vložených prostředků z dlouhodobého hlediska. Má také zásadní význam v předvýrobní etapě. Propočtová kalkulace je méně přesná oproti jiným předběžným kalkulacím (Mruzková, 2013).

Na obrázku 2.6 je znázorněn typový kalkulační vzorec, který představuje systematické uspořádání nákladových položek v kalkulaci tak, aby podnik mohl určit vlastní náklady na kalkulační jednici.

Obr. 2.6 Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu

Zdroj: Popesko (2009, s. 59)

Nákladové druhy, které jsou hospodárně zjistitelné na jednotlivé výkony, jsou nazývány jako přímé náklady. V typovém kalkulačním vzorci jsou označeny pořadovými čísly 1, 2 a 3. Nákladové druhy, které jsou nezjistitelné na jednici nebo jejich zjišťování by bylo technicky, časově i finančně náročné, jsou nepřímými náklady. A ve vzorci je najdeme pod pořadovými čísly 4, 5 a 6. Tento kalkulační vzorec má obecný charakter a lze jej využít ve výrobní, obchodní a jiné podnikatelské činnosti (Mruzková, 2013).

Ad b) Metody tvorby cen orientované na konkurenci

Podnik shromažďuje a zpracovává údaje o cenách konkurenčních subjektů. Na základě těchto informací se rozhoduje, zda stanoví cenu ve stejné nebo v jiné výši jako konkurence. Může využít například srovnání s cenami tuzemské či zahraniční konkurence, s cenami možného dovozu a další.

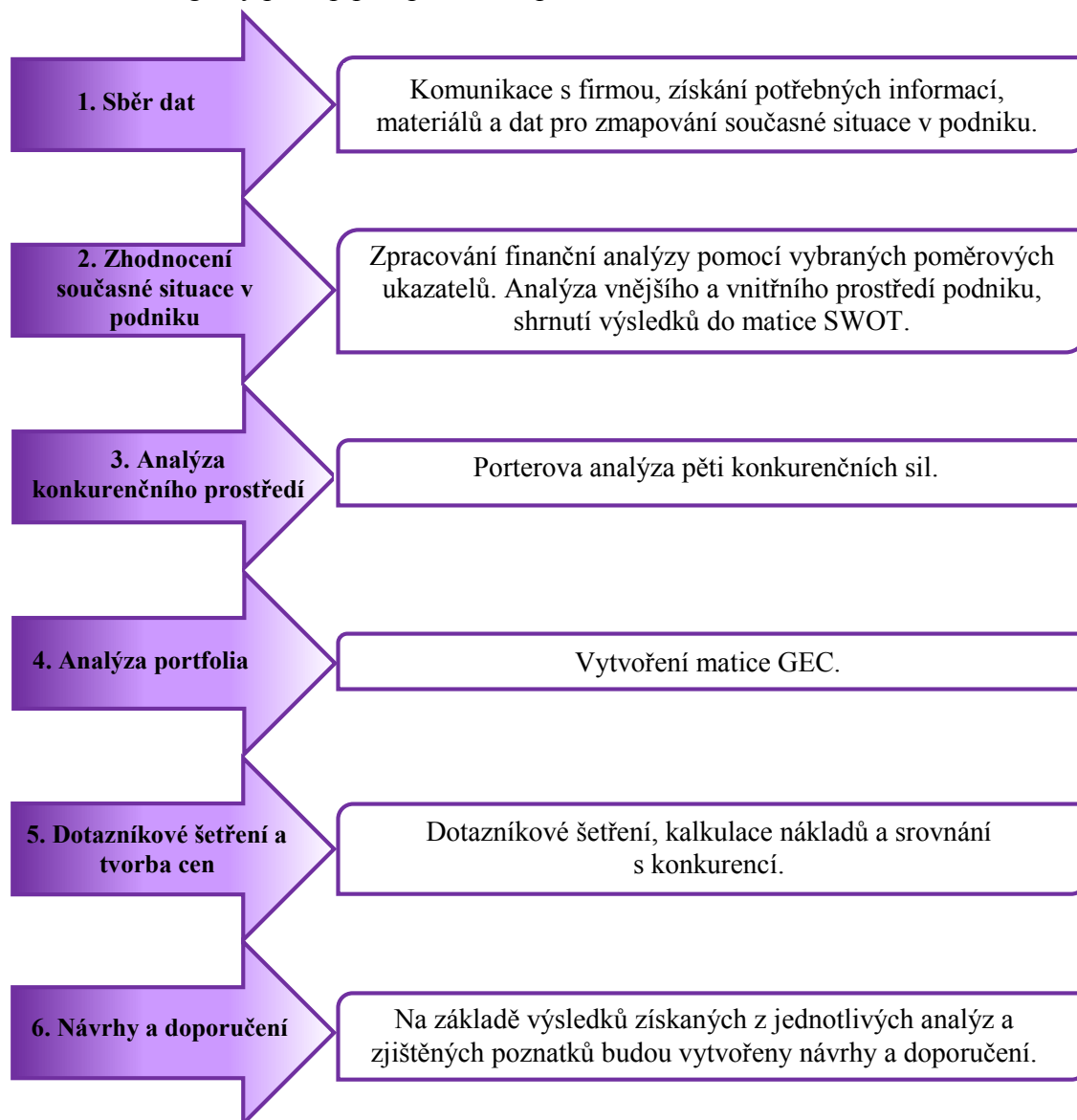
Ad c) Metody tvorby cen orientované na kupující

Pro stanovení ceny se využívají dostupné informace o postoji a chování koncových zákazníků. Lze využít metodu přímého hodnocení, bodovou metodu nebo test cenové citlivosti. Tyto metody zjišťují a vyhodnocují názory získané od potenciálních nebo reálných zákazníků (respondentů). Metoda přímého hodnocení probíhá formou přímého dotazování na částku, kterou by byl respondent ochoten za výrobek či službu zaplatit. Výsledná cena se vypočítá jako průměr cen získaných od dotazovaných osob (Mruzková, 2013).

2.3 Vlastní postup při navrhování obchodní strategie

Informace, pro zpracování praktické části diplomové práce, byly získány prostřednictvím konzultací s oddělením jakosti společnosti HOBES, s. r. o. Na základě těchto údajů bude blíže charakterizován daný podnik a jeho současná obchodní strategie. V úvodu aplikační části bude realizována finanční analýza pomocí zvolených poměrových ukazatelů. Data byla získána z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti. Následně bude provedena SWOT analýza celého podniku, kde silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, byli identifikovány metodou brainstorming. Dalším krokem bude analýza konkurenčního prostředí firmy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro zhodnocení současného portfolia produktů bude realizována matice GEC. Následně bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a pro stanovení ceny bude využita kalkulace nákladů a srovnání s konkurencí. Na základě získaných poznatků budou vytvořeny návrhy a doporučení. Jednotlivé postupové kroky praktické části jsou zachyceny na následujícím obrázku 2.7.

Obr. 2.7 Chronologický postup při zpracování praktické části



Zdroj: vlastní zpracování

3. Navržení obchodní strategie strojírenského podniku

Tato část diplomové práce bude zaměřena na charakteristiku strojírenského podniku a na zhodnocení jeho současné obchodní strategie. Následně budou aplikovány jednotlivé metody, které jsou uvedeny v teoreticko-metodologické části. Na základě realizovaných analýz a získaných výsledků bude navržena obchodní strategie a vytvořeny návrhy a doporučení.

3.1 Charakteristika firmy HOBES, s. r. o.

Následující kapitola je věnována představení a základní charakteristice strojírenského podniku HOBES, s. r. o. Všechny uvedené informace byly získány z interních dat společnosti.

3.1.1 Historie společnosti

Společnost HOBES, s. r. o. navazuje na významnou tradici, která sahá až do roku 1950, kdy byla zahájena výroba zadlabacích zámků pod názvem BRANO. V roce 1992 proběhla privatizace státního podniku a byla založena firma HOBES, s. r. o. se stoprocentním soukromým vlastnictvím. Následující období bylo charakterizováno rozsáhlými investicemi do technologického zařízení, informačních technologií a do rozšiřování zahraničního obchodu. Sídlo společnosti se nachází v Horním Benešově. Přehled nejdůležitějších dat v historii firmy je uveden v následující tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 Důležitá data v historii firmy

ROK	Událost
1992	Založení společnosti HOBES, s. r. o.
2002	Nákup lisu a zahájení výroby autodílů. Získání 1. certifikace ISO normy řady 16949.
2008	Rozšíření, implementace a integrace správy dokumentů a systému řízení a kontroly jakosti.
2010	Přístavba nové haly pro strojírenskou výrobu.
2012	Nákup nových počítačů.
2013	Nákup ohraňovacího a vysekávacího lisu pro strojírenskou výrobu.
2014	Vybudování zkušební laboratoře na testování a výzkum bezpečnostních zadlabacích zámků.
2016	Úspora energie - nákup osvětlení na lisovnu, nástrojárnu a halu.

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Současnost společnosti

V současnosti má firma HOBES, s. r. o. podobu středně velkého podniku. Zaměstnává 205 zaměstnanců a celkový obrat společnosti v roce 2015 činil přibližně 250 mil. Kč, z něhož více než 23% představoval export na zahraniční trhy. Firma vyváží do Slovenské republiky, Polska, Maďarska, Litvy, Slovinska, Estonska a Německé republiky. Stabilitu zahraničního obchodu zabezpečuje dceřiná společnost se sídlem v Polsku. Úspěšná výrobní spolupráce probíhá také se zahraničními firmami.

Firma HOBES, s. r. o. je největším výrobcem zadlabacích zámků v České republice. Výrobní program společnosti tvoří následující sortiment:

- zadlabací zámky do dveří (obyčejné, dozické, vložkové, bezpečnostní, přídavné a protipožární),
- protiplechy,
- okenní a balkónové uzávěry,
- výroba ocelových zárubní,
- cylindrické vložky a klíče,
- díly pro automobilový průmysl,
- výroba střížných nástrojů a přípravků.

Ve své strategii se vedení společnosti zaměřuje na spokojenost stávajících i potenciálních zákazníků. Firma tedy klade velký důraz na kvalitu svých produktů, které mají vysokou užitnou hodnotu pro konečného zákazníka. Prostřednictvím rozšiřování výrobního sortimentu, vývoje nových produktů a aktivním marketingem chce společnost vyjít vstříc rostoucímu zájmu po jejich produktech a neustále zvyšovat úroveň poskytovaných služeb. O kvalitě výrobků, které firma nabízí, svědčí udělené certifikáty dle normy ČSN EN ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949.

Konkrétní pozice v rámci společnosti a jednotlivé činnosti jsou rozděleny na pět úseků (výrobní, ekonomický, obchodní, technický a řízení jakosti), jenž jsou vymezeny organizační strukturou, která je k nahlédnutí v příloze číslo 1.

3.2 Zhodnocení současné obchodní strategie

Společnost HOBES, s. r. o. nabízí svým odběratelům široký sortiment produktů. V rámci diplomové práce se zaměříme pouze na jeden z nich a tím jsou zadlabací zámky.

Produkt je jádrem obchodní činnosti podniku. Firma HOBES, s. r. o. klade důraz na vysokou kvalitu svých výrobků, které nabízí konečným odběratelům. V současné době vyrábí celkem 86 typů mechanických zadlabacích zámků. Ty se člení do několika výrobních řad, které se ve většině případů liší délkou rozteče a šířkou zádlabu. Zadlabací zámky můžeme rozlišit na jednozápadové či dvouzápadové. Jednozápadové zámky jsou vhodné do vstupních dveří sanitárních místností (WC, koupelna, pokoje) bytového komplexu apod. Dvouzápadové zámky jsou určeny pro použití ve dveřních sestavách vstupů do veřejných budov, bytů, kanceláří, skladů a dalších prostor. Dále se zadlabací zámky rozlišují na zámky pro cylindrickou vložku, zámky na obyčejný klíč, WC zámky a zámky do profilových dveří.

Každý zámek má své specifické vlastnosti. Zákazník si může vybrat zámek v pravém, levém nebo pravolevém provedení, z několika variant povrchových úprav a dle použitého materiálu. Zadlabací zámky se balí do potištěných lepenkových krabic. Do maloobchodů se dodávají po jednom kuse. Naopak do skladů a velkoobchodů po 25 kusech.

Vlajkovou lodí společnosti HOBES, s. r. o. je zadlabací zámek typ 24026. Jedná se o vložkový, dvouzápadový zámek s převodem, který je k nahlédnutí v příloze číslo 2 včetně popisu jeho částí a technického nákresu. Předností tohoto zámku je jeho nízká cena a dostupnost.

Cena je důležitým faktorem při rozhodování o koupi konečného výrobku. Při tvorbě cenové politiky společnost vychází z propočtové kalkulace nákladů pro jednotlivé typy zámků. Na základě těchto údajů můžeme zjistit výši nákladů na výrobu jednoho kusu a výši zisku připadajícího na jeden výrobek. Je důležité také sledovat ceny konkurenčních produktů. Konečná cena zadlabacího zámku se stanovuje na základě cílových (targetních) cen odběratelů, kterými jsou zejména výrobci dveří.

Společnost HOBES, s. r. o. sestavuje také ceník výrobků, který je aktualizován dle situace na trhu a je veřejně dostupný na jejich internetových stránkách.

Společnost HOBES, s. r. o. prodává své produkty nejen na českém trhu, ale vyvází je také do zahraničí. Hlavním úkolem distribuce je zajistit dostupnost zadlabacích zámků konečnému spotřebiteli. Na tuzemském trhu jsou výrobky prodávány prostřednictvím velkoobchodních sítí a maloobchodních řetězců. Hlavními odběrateli zadlabacích zámků jsou výrobci dveří, kteří je spotřebovávají jako komponenty pro vlastní finální výrobky. Na slovenském trhu má společnost HOBES, s. r. o. obchodní zastoupení firmou HOBES Slovakia a na polském trhu je zastupována dceřinou společností HOBES Polska. Své zámkové výrobky společnost prodává také do Německa, Maďarska, Litvy, Slovinska a Estonska.

V současném tržním prostředí, které je charakteristické konkurenční rivalitou, je marketingová komunikace velmi důležitým prostředkem a podnik by ji neměl v žádném případě podceňovat. Vhodně zvolené komunikační nástroje mohou přesvědčit konečného spotřebitele o koupi zadlabacího zámku.

Jedním z nástrojů marketingové komunikace, kterou společnost HOBES, s. r. o. využívá, je reklama. A to v podobě internetových stránek, reklamních polepů na firemních a nákladních automobilech, navigačního panelu umístěného před křižovatkou směřující k výrobnímu podniku a reklamního nosiče umístěného při vstupu do objektu.

Dalším nástrojem je podpora prodeje. Firma HOBES, s. r. o. používá reklamní předměty, například tužky, igelitové tašky a víno.

V rámci vztahů s veřejností (public relations) si společnost HOBES, s. r. o. buduje dobré jméno. Účastní se veletrhů. Jedenkrát ročně vyrábí katalogy, které jsou určeny velkoobchodům a výrobcům dveří. Společnost využívá také přímý marketing formou e-mailové korespondence a osobního prodeje, kdy obchodní zástupce je v osobním kontaktu s velkoobchody a výrobci dveří.

3.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza firmy HOBES, s. r. o. bude realizována prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů za tři po sobě následující období. Konkrétně jde o roky 2012, 2013 a 2014. Podkladem pro zpracování této analýzy budou účetní výkazy, které jsou k nahlédnutí v příloze číslo 3 a 4. Cílem je zhodnotit současnou finanční situaci ve společnosti pomocí ukazatelů:

- a) likvidity,
- b) rentability,
- c) aktivity,
- d) zadluženosti.

Průběžné výpočty jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze číslo 5.

Ad a) Ukazatele likvidity

Prostřednictvím ukazatelů likvidity se hodnotí platební schopnost podniku. Jinak řečeno zda má podnik dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Zjištěné hodnoty analyzované společnosti jsou znázorněny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Ukazatele likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY			
	2012	2013	2014
Běžná likvidita (2.3)	3,11	2,83	2,80
Pohotová likvidita (2.2)	1,90	1,74	1,85
Okamžitá likvidita (2.1)	0,40	0,35	0,48

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita má sice ve sledovaném období klesající charakter, ale hodnoty tohoto ukazatele dokonce překračují doporučené hodnoty v rozmezí od 1,5 do 2,5. Lze tedy předpokládat, že by podnik neměl mít problémy s likviditou a dostupné prostředky jsou dostačující na to, aby byl schopen uhradit své závazky.

Naopak u pohotové i okamžité likvidity nelze pozorovat trend a hodnoty mírně kolísají. Ukazatel pohotové likvidity v jednotlivých letech překračuje doporučené kritérium v intervalu od 1,0 do 1,5. Můžeme tedy opět předpokládat, že podnik nemá problém se splacením svých závazků. Jinak je tomu u okamžité likvidity, kdy se hodnoty nepohybují v doporučeném rozmezí od 0,6 do 1,1. Společnost by mohla mít problémy s úhradou svých závazků pouze z peněžních prostředků.

Ad b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím vloženého kapitálu. Ke zhodnocení výnosnosti byly použity ukazatele rentability aktiv, celkového investovaného kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatele rentability

UKAZATELE RENTABILITY			
	2012	2013	2014
ROA (2.4)	3,88%	0,53%	1,60%
ROCE (2.5)	5,00%	0,71%	2,17%
ROE (2.6)	4,77%	0,42%	2,03%
ROS (2.7)	4,02%	0,34%	1,49%

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability by měli dosahovat co nejvyšších hodnot a měli by mít v čase rostoucí charakter. Z tabulky je patrné, že společnost HOBES, s. r. o. dosahovala nejvyšší výnosnosti v roce 2012. V následujícím roce došlo k prudkému poklesu všech ukazatelů rentability. Příčinou bylo extrémní snížení výsledku hospodaření za účetní období a čistého zisku. Rok 2014 zaznamenal výraznější nárůst jednotlivých ukazatelů, kdy došlo ke zvýšení jednotlivých druhů zisků.

U rentability aktiv poměrujeme EBIT, který vypočítáme jako součet výsledku hospodaření za účetní období a nákladových úroků, s celkovými aktivy. Obdobně je to u rentability celkového investovaného kapitálu, kdy do poměru dáváme EBIT a vlastní kapitál s dlouhodobými závazky. Společnost v roce 2013 zaznamenala nejnižší výsledek hospodaření za účetní období, proto hodnoty rentability aktiv a rentability celkového investovaného kapitálu klesly na 0,53 % a 0,70 %. V následujícím roce 2014 dochází u těchto ukazatelů k nárůstu o 1 až 2 %.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje nízkých hodnot, což znamená, že prostředky investované do společnosti jsou málo zhodnocovány. Celková výnosnost vlastního kapitálu v roce 2014 je 2,03 %. Rentabilita tržeb v roce 2014 dosahuje hodnoty 1,49 %, tedy na 1 Kč tržeb připadá asi 0,0149 Kč zisku.

Ad c) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity hodnotíme, jakým způsobem podnik využívá investované finanční prostředky a jakým způsobem hospodaří se svými aktivy. V následující tabulce 3.3 jsou vypočteny obráty a doby obrátů jednotlivých ukazatelů. Do celkových tržeb byly zahrnuty tržby za prodej zboží, výkony a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Tab. 3.3 Ukazatele aktivity

UKAZATELE AKTIVITY			
	2012	2013	2014
Obrátka celkových aktiv (2.8)	0,90	0,91	0,97
Doba obratu aktiv ve dnech (2.10)	402,11	396,95	370,95
Obrátka zásob (2.9)	5,14	5,06	6,40
Doba obratu zásob ve dnech (2.11)	70,02	71,13	56,22
Doba obratu pohledávek ve dnech (2.12)	87,30	91,81	81,99
Doba obratu závazků ve dnech (2.13)	58,18	65,72	59,57

Zdroj: vlastní zpracování

Obrátka aktiv má ve sledovaném období mírně rostoucí charakter. Společnost ani v jednom roce nepřeměnila celková aktiva na peněžní prostředky alespoň jedenkrát. Důvodem může být vázanost aktiv v dlouhodobém hmotném majetku, který podnik využívá k podnikatelské činnosti nebo v krátkodobých pohledávkách, které odběratelé nejsou schopni uhradit. Doba obratu aktiv v jednotlivých letech klesá. Nejnižší hodnota byla v roce 2014 a to 370,95 dní. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení obrátky aktiv a na snížení doby obratu celkových aktiv.

Obrátka zásob dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2014, kdy se zásoby přeměnily na peněžní prostředky 6,40 krát za rok. Doba obratu zásob se ze 70 dní snížila na pouhých 56 dní.

U ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků hodnoty v jednotlivých letech kolísají. Odběratelům trvá v průměru 87 dní, než zaplatí za faktury společnosti HOBES, s. r. o. Firma by se měla zaměřit na platební schopnost svých konečných zákazníků a přimět je ke splacení závazků, které jim plynou z obchodních vztahů. Společnost je schopna uhradit své dluhy, které má vůči dodavatelům v průměru do 61 dní.

Ad d) Ukazatele zadluženosti

Podnik by si měl stanovit celkovou výši potřebného kapitálu a zvolit zdroje, ze kterých bude své aktivity financovat. Cílem analýzy zadluženosti je nalézt optimální výši vlastního a cizího kapitálu. Výsledné hodnoty za jednotlivá období jsou uvedeny v následující tabulce 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatele zadluženosti

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI			
	2012	2013	2014
Celková zadluženost (2.14)	24,58%	27,31%	28,75%
Zadluženost vlastního kapitálu (2.15)	32,59%	37,57%	40,40%
Úrokové krytí (2.16)	14,00	2,33	9,94
Úrokové zatížení (2.17)	0,07	0,43	0,10

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost bývá označována jako věřitelské riziko. Tento ukazatel má ve sledovaném období rostoucí charakter, jelikož dochází k nárůstu nejen cizího kapitálu, ale také celkových aktiv. Hodnoty jsou pro podnik přijatelné. To znamená, že by firma neměla mít problém se získáním případného úvěru na financování svých podnikatelských aktivit.

Zadluženost vlastního kapitálu v jednotlivých letech roste. U finančně stabilního podniku by se měl tento ukazatel pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 %. Z tabulky můžeme vidět, že společnost těchto hodnot ve sledovaném období nedosahuje.

Úrokové krytí udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryty ziskem (EBIT). Nejvyšších hodnot dosahuje tento ukazatel v roce 2012, kdy byl podnik schopen z vytvořeného zisku pokrýt úroky celkem 14 krát. V následujícím roce 2013 došlo k výraznému poklesu ukazatele úrokového krytí. Příčinou bylo snížení výsledku hospodaření. Rok 2014 zaznamenal nárůst tohoto ukazatele. Společnost tedy pokryje 10 krát nákladové úroky z vytvořeného zisku.

Úrokové zatížení vyjadřuje, jakou část z vytvořeného zisku odčerpají nákladové úroky. Tento ukazatel ve sledovaném období mírně kolísá a vykazuje hodnoty nižší než 1. To znamená, že hodnota úrokového krytí je nízká a podnik si může dovolit půjčit více cizích zdrojů.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje společnosti identifikovat její silné a slabé stránky, a zároveň zjistit jaké příležitosti a hrozby ovlivňují její fungování. Na základě této analýzy pak podnik přizpůsobí svou strategii.

SWOT analýza společnosti HOBES, s. r. o. byla zpracovaná na základě následujících postupových kroků dle autorky Grasseová (2012):

1. stanovení účelu SWOT analýzy,
2. identifikace a hodnocení silných a slabých stránek,
3. identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb,
4. tvorba matice SWOT.

Ad 1) Stanovení účelu SWOT analýzy

Cílem analýzy bylo zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti, a zároveň příležitosti a hrozby působící z vnějšího prostředí. Zjištěné výsledky budou využity pro vytvoření alternativních strategií. Pro identifikaci a zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb byl vytvořen analytický tým. Tento tým se skládal ze tří členů. Konkrétně se jednalo o náměstká jakosti, vedoucího technické kontroly a vedoucího technologie.

Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Slabé a silné stránky lze zjistit několika způsoby. Analytický tým zvolil metodu brainstorming a vytvořil seznam silných a slabých stránek podniku. Následně došlo ke zhodnocení jednotlivých nápadů. Toho hodnocení probíhalo formou párového srovnání. Každý člen týmu mezi sebou porovnával jednotlivé silné stránky, které byly na základě zjištěných výsledků seřazeny podle jejich důležitosti. Stejným způsobem se postupovalo při zhodnocení slabých stránek. Tabulky párového srovnání jsou k nahlédnutí v příloze číslo 6. Součástí přílohy číslo 7 je seznam silných a slabých stránek, které jsou seřazeny dle jejich důležitosti.

Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Ke zjištění příležitostí a hrozeb byla využita metoda brainstorming, stejně jako u silných a slabých stránek. U příležitostí členové týmu hodnotili atraktivitu dopadu a pravděpodobnost vzniku. Následně se vypočítala úroveň přínosů. Stejným způsobem se postupovalo při hodnocení hrozeb, kde jsme zjišťovali závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku. Následně se vypočítala úroveň rizika. Jednotlivé příležitosti a hrozby byly seřazeny na základě jejich

významnosti pro podnik. V příloze číslo 8 jsou k nahlédnutí tabulky s hodnocením jednotlivých příležitostí a hrozeb. Příloha číslo 9 obsahuje seznam příležitostí a hrozeb, které jsou seřazeny dle významnosti pro podnik.

Ad 4) Tvorba matice SWOT

Při sestavování matice SWOT vycházíme z výsledků získaných v předcházejících krocích, kdy kombinací důležitých silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb můžeme vytvořit následující strategie.

SO strategie (strategie využití) je navržena na základě hodnocení silných stránek podniku a příležitostí. Společnost HOBES, s. r. o. má významné postavení na českém trhu, které může posílit výrobou nových druhů produktů (zadlabacích zámků). Svým odběratelům nabízí vysoce kvalitní výrobky odpovídající požadavkům systému řízení jakosti. Dalším strategickým cílem společnosti by mohlo být zvyšování a rozšiřování exportu do ostatních evropských zemí s využitím silně vybudované sítě obchodních partnerů. Firma může také využít fondy z Evropské Unie pro rozvoj nových projektů a modernizaci strojního vybavení. A nadále rozvíjet tradici značky HOBES.

WO strategie (strategie hledání) je založena na vzájemném působení slabých stránek podniku a příležitostí. Významnou slabou stránkou společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců. Příčinou může být špatná komunikace mezi vedením a pracovníky, nebo mezi pracovníky samotnými. Lepší pracovní prostředí může vést k větší efektivitě a schopnosti podniku realizovat nové projekty jako je například výroba nových druhů produktů. Lepší organizace práce a komunikace umožní společnosti využít příležitosti rozšiřování exportu. Firma má také rezervy v řízení a snižování nákladů. Při nižších nákladech by měla společnost vyšší zisky, které by mohla investovat do nových výrobních programů nebo do marketingové podpory, která je další slabou stránkou podniku. V budoucnu by společnost mohla uvažovat o vytvoření samostatného marketingového úseku. Tento úsek by byl odpovědný za sestavování marketingového rozpočtu na základě, kterého by dále rozhodoval o využití vhodných marketingových prostředků. Což by mohlo vést ke zvýšení zájmu nejen tuzemských, ale i zahraničních odběratelů.

ST strategie (strategie konfrontace) je vytvořena na základě hodnocení silných stránek podniku a ohrožení. Mezi nejdůležitější ohrožení společnosti HOBES, s. r. o. patří přímá

konkurence a růst cen základních vstupů. V druhém případě, kdyby firma nadále vyráběla kvalitní výrobky za stejnou cenu, ale s nižšími náklady než konkurence, získala by konkurenční výhodu v nízkých nákladech. To by mohlo vést k vypuzení konkurenčních subjektů z trhu. Významné postavení na trhu znamená pro podnik dobrou vyjednávací pozici při určování výše ceny, tak aby to odrazilo silný vliv odběratelů na snižování cen.

WT strategie (strategie vyhýbání) je založena na vzájemném působení slabých stránek podniku a ohrožení. Pokud na trhu práce hrozí, že bude nedostatek kvalifikovaných pracovníků a slabou stránkou společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců, pak by se firma měla zaměřit na vzdělávání a motivování svých stávajících pracovníků a na zlepšení celkové komunikace v podniku. Další slabou stránkou společnosti jsou rezervy v řízení a snižování nákladů. Tuto oblast by firma neměla podcenit. V případě, kdy dojde ke zvýšení cen vstupů, nebo odběratelé budou vyvíjet nátlak na snižování cen produktů a firma bude vyrábět s vyššími náklady než konkurence, pak ztratí významné postavení na trhu a její místo obsadí některý z konkurenčních subjektů.

Výsledná SWOT matice společnosti HOBES, s. r. o. je součástí přílohy číslo 10.

3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro zjištění a zhodnocení konkurenčního prostředí byla použita metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy. Princip spočívá v tom, že u jednotlivých faktorů Porterova modelu je definováno několik kritérií. Tato kritéria jsou obodována na základě odhadů expertů. Hodnocení bude realizováno pomocí bodové škály v rozmezí od 1 do 9 bodů. Dolní a horní hodnoty jsou pro jednotlivá kritéria vysvětlena individuálně. Celkové hodnocení konkurenčních sil (konkurenční rivalita v odvětví, hrozba vstupu do odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků) je vypočteno jako součet odhadů příslušných kritérií. Průměrné skóre je stanoveno jako aritmetický průměr.

Porterova analýza nám umožňuje hodnotit nejen současný, ale také budoucí stav konkurenčního prostředí. Proto tým odborníků z firmy HOBES, s. r. o., který se skládal z náměstka jakosti, vedoucího technické kontroly a vedoucího technologie, provedl bodové ohodnocení jednotlivých kritérií u každé konkurenční síly pro rok 2016 a odhad pro rok 2018, které je k nahlédnutí v příloze číslo 11.

3.5.1 Konkurence v odvětví

Firmy podnikající v daném odvětví mezi sebou soupeří a chtějí získat určitý tržní podíl. Jejich úspěch na trhu závisí na tom, jak dobře znají své konkurenty. To znamená, že podnik ví, co dělá konkurence lépe a v čem naopak zaostává a tyto informace umí využít ve svůj prospěch.

Ve strojírenském odvětví působí velké množství podnikatelských jednotek. Z toho vyplývá, že konkurence v odvětví je vysoká. Ovšem počet firem, které se zabývají výrobou zadlabacích zámků, je podstatně menší. Největším konkurentem společnosti HOBES, s. r. o. je firma ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o.

ASSA ABLOY je skupina, která vznikla v roce 1994 fúzí švédské společnosti ASSA a finské společnosti ABLOY. Tato firma působí nejen na vyspělých, ale i na nově vznikajících trzích po celém světě. Společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o. je součástí této skupiny. Vznikla v roce 2008 spojením dvou českých firem FAB, s. r. o. a Abloy, s. r. o. Tato společnost nabízí svým odběratelům komplexní dvevní vybavení pro domácnosti, firmy, hotely a multifunkční centra.

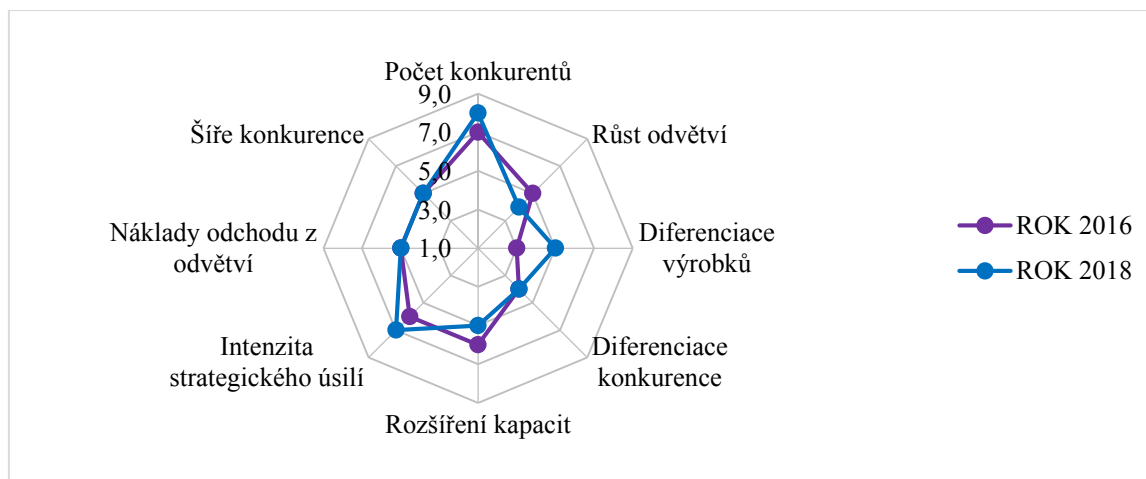
V současné době se neustále zvyšuje zájem odběratelů o strojírenské produkty, proto poptávka v odvětví pozvolna roste. Lze předpokládat, že situace bude podobná i v následujících letech a rivalita v odvětví bude nižší.

Produkty na trhu zadlabacích zámků se od sebe výrazně liší. Například společnost HOBES, s. r. o. se zaměřuje na výrobu mechanických zámků, zatím co firma ASSA ABLOY, s. r. o. nabízí svým zákazníkům panikové a elektromagnetické zámky. Naopak diferenciací konkurence je nízká. Obě výše zmíněné firmy se snaží získat určitý podíl na trhu a uspokojovat potřeby zákazníků, lze tedy předpokládat, že jejich strategie v konkurenčním boji bude podobná. Konkurenti si konkurují hlavně v oblasti ceny a kvality. S tím také souvisí intenzita strategického úsilí, kdy se většina konkurentů velmi intenzivně zaměřuje na dosažení určitého úspěchu.

Ve strojírenském odvětví se kapacity zvyšují ve velkých přírůstcích, tím pádem je rivalita v odvětví vyšší. Naopak přiměřené náklady odchodu z odvětví rivalitu snižují.

Bodové hodnocení konkurenční rivality v odvětví je uvedeno v tabulce, která je zobrazena v příloze číslo 11. Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen graf 3.1, který znázorňuje výsledky odhadů jednotlivých kritérií pro rok 2016 a 2018.

Graf 3.1 Konkurenční rivalita v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Hrozba vstupu do odvětví

Strojírenský průmysl, tedy i výroba zadlabacích zámků, patří mezi kapitálově náročnou oblast podnikání. Společnost HOBES, s. r. o. má k dispozici moderní stroje a zařízení (ohraňovací lis, vysekávací lis, tabulové nůžky, atd.), speciální výrobní technologii, výrobní prostory o velikosti cca 6200m², skladovou plochu pokrývající 810m² a nevyužitou plochu 400m². Pokud by nově vzniklá firma chtěla disponovat přibližně stejnými prostory, strojním vybavením a technologií, musela by vynaložit vysoké počáteční náklady. Podnik, který by se zaměřil na výrobu zadlabacích zámků, by musel splňovat technickou normu ČSN EN 12209- Stavební kování – Zámky a střelkové zámky – Mechanicky ovládané zámky, střelkové zámky a zapadací plechy – Požadavky a zkušební metody. Z hlediska kapitálové náročnosti a vlastnění speciálních technologií je hrozba vstupu do odvětví nízká.

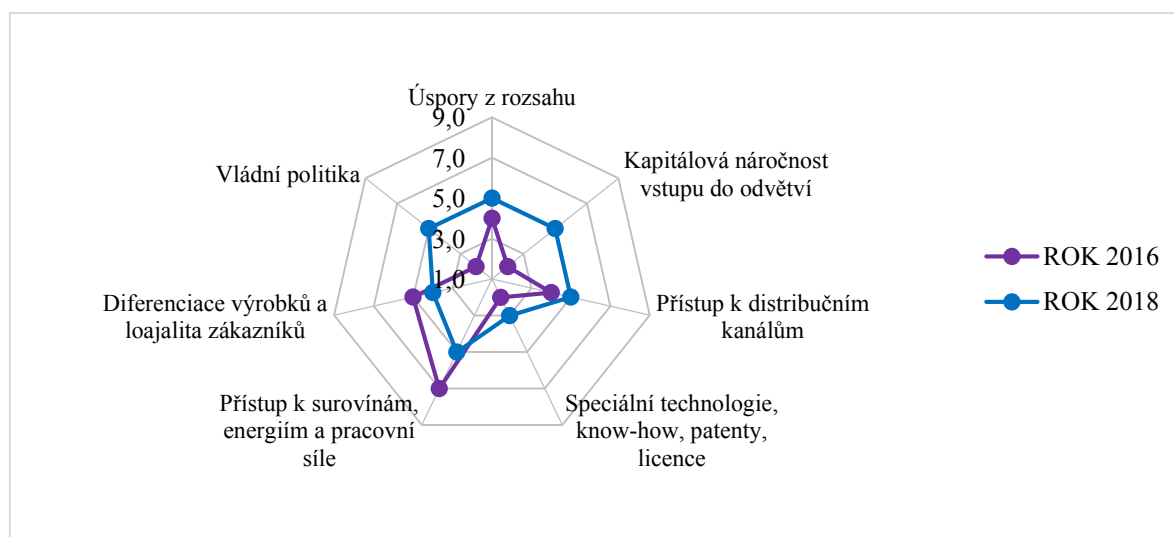
Produkty stávajících společností působících ve strojírenském odvětví se od sebe nijak výrazně neliší, a proto vstup do odvětví je snadnější. Ovšem tyto firmy mají řadu výhod. Například v podobě úspor z rozsahu, vybudovaných obchodních a distribučních sítí, zkušeností a loajálních zákazníků. Na druhou stranu přístup k distribučním kanálům, surovinám, energiím a pracovní síle je poměrně snadný a tudíž hrozba vstupu do odvětví se zvyšuje. V budoucnu lze odhadovat, že bude situace zcela jiná. Zatím co přístup k distribučním kanálům bude o něco

snadnější, přístup k surovinám, energiím a pracovní síle bude obtížnější. Příčinou může být nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, po kterých se bude poptávka neustále zvyšovat nebo úbytek surovin a neobnovitelných zdrojů.

Strojírenský průmysl je oblast, kterou vláda nijak výrazně nepodporuje zejména z hlediska vstupu do odvětví. Strojírenství jako takové by mělo mít v průběhu roku 2016 rostoucí tendenci, která by měla pokračovat i v budoucnu. Toto odvětví se stane lákavější pro nové firmy a vláda bude ke vstupům do odvětví pozitivně nakloněna.

Bodové hodnocení hrozby vstupu do odvětví je uvedeno v tabulce, která je součástí přílohy číslo 11. Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen následující graf 3.2, který znázorňuje výsledky odhadů jednotlivých kritérií pro rok 2016 a 2018.

Graf 3.2 Hrozba vstupu do odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Hrozba substitutů

Za substituční produkty, které funkčně nahrazují mechanické zadlabací zámky společnosti HOBES, s. r. o., lze považovat panikové a elektromagnetické zámky. Je tedy patrné, že na trhu zadlabacích zámek existuje velmi málo substitutů. Odborníci z firmy odhadují, že v následujících letech dojde ke zvýšení počtu substitučních produktů.

Dnešní dobu lze charakterizovat novými moderními technologiemi a inovacemi produktů. Je zde vysoká pravděpodobnost, že by zadlabací zámky společnosti HOBES, s. r. o.

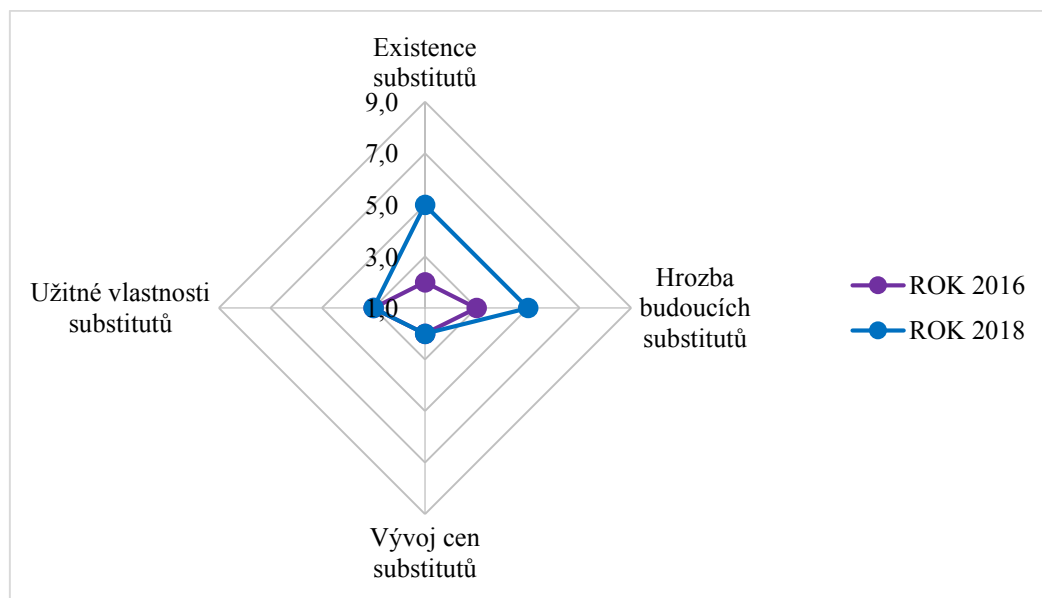
mohly být ohroženy zcela novými výrobky nebo na trh může vstoupit jiná firma, která by nabízela podobné produkty. Z těchto důvodů je hrozba substitutů v budoucnu pro podnik velmi významná a neměl by tuto situaci podcenit.

Odborníci z firmy odhadují, že se ceny substitutů budou zvyšovat. To znamená, že výrobky společnosti HOBES, s. r. o. budou cenově dostupnější, což může vést ke zvýšení jejich prodeje a tím pádem i ke zvýšení tržeb firmy. Podobné je to u užitných vlastností substitutů, které se budou spíše zhoršovat. Zákazníci stále více požadují kvalitní produkty. Pokud tedy firma bude nadále vyrábět kvalitní výrobky, může získat více zákazníků.

Existence a hrozba substitutů v budoucnu tuto konkurenční sílu spíše zvyšují, kdežto cena a užitné vlastnosti ji naopak snižují.

Bodové hodnocení hrozby substitutů je uvedeno v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 11. Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen graf 3.3, který znázorňuje výsledky odhadů jednotlivých kritérií pro rok 2016 a 2018.

Graf 3.3 Hrozba substitutů



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci požadují především kvalitní výrobky za nižší ceny. Hlavními odběrateli zadlabacích zámků společnosti HOBES, s. r. o. jsou výrobci dveří, kteří je spotřebovávají jako

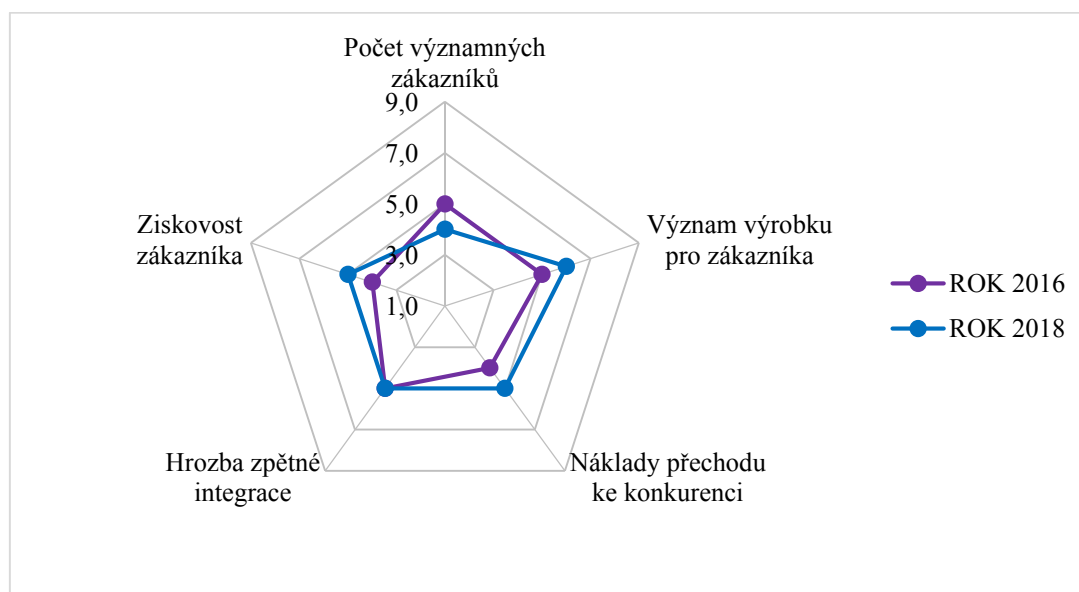
komponenty pro vlastní finální výrobky. Významnost zadlabacích zámků pro zákazníky z hlediska podílu na výdajích není příliš vysoká, což vede k vyšší vyjednávací síle ze strany kupujících.

Firma má několik významných zákazníků mezi, které patří společnosti SAPELI, a. s., MASONITE, s. r. o., TOPDOORS, s. r. o., SOLODOOR, a.s. a CARMAN-DOORS, s. r. o. Tito výrobci dveří mají jistou vyjednávací sílu zejména v oblasti ceny. Pro společnost HOBES, s. r. o. je velmi důležité vyhovět co nejlépe požadavkům svých zákazníků, protože jsou pro firmu klíčoví. Významné postavení zákazníků je ještě posíleno tím, že náklady na přechod ke konkurenci nejsou omezující podmínkou. Proto by měla společnost optimalizovat podmínky tak, aby co nejlépe vyhověla svým zákazníkům, a zároveň dosáhla stanovených cílů. Na druhou stranu podíl odběratelů na celkovém zisku není nijak vysoký, což snižuje jejich vyjednávací sílu.

Existuje i určitá pravděpodobnost, že by výrobci dveří mohli začít podnikat ve strojírenském odvětví. Ovšem výroba zadlabacích zámků je kapitálově a technologicky náročnou činností.

Bodové hodnocení vyjednávací síly kupujících je uvedeno v tabulce, která je součástí přílohy číslo 11. Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen následující graf 3.4, který znázorňuje výsledky odhadů jednotlivých kritérií pro rok 2016 a 2018.

Graf 3.4 Vyjednávací síla kupujících



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

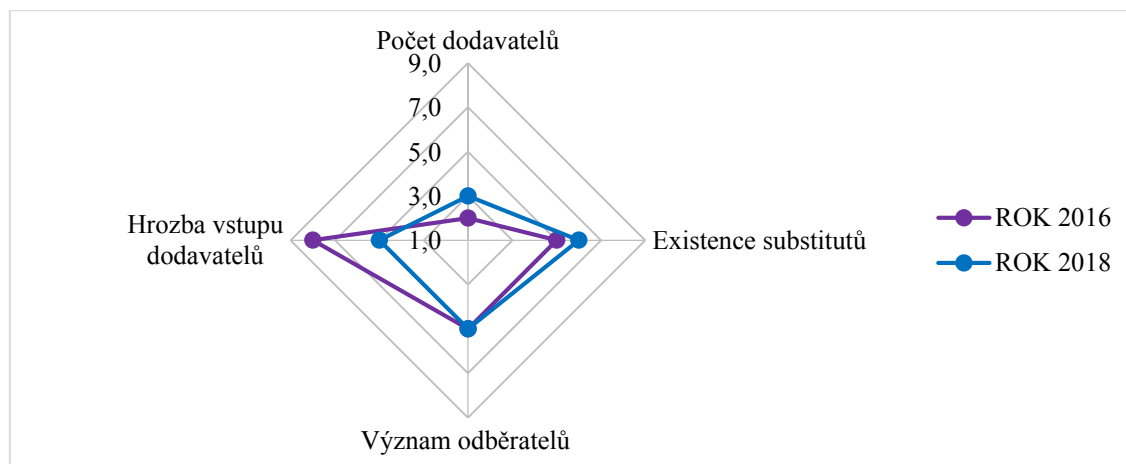
Stěžejním materiálem, který se zpracovává při výrobě mechanických zadlabacích zámků, jsou ocelové svitky. Tyto ocelové svitky jsou snadno dostupné, proto má společnost mnoho dodavatelů, což snižuje jejich vyjednávací sílu. Na druhou stranu společnost HOBES, s. r. o. není pro dodavatele až tak významná, což naopak jejich vyjednávací sílu zvyšuje.

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery lze zařadit například společnost FERONA, a. s., která se zabývá nákupem, skladováním, úpravou a prodejem zejména hutního a železářského sortimentu a neželezných kovů. Dalším důležitým dodavatelem je firma ArcelorMittal Ostrava a. s., jejíž podnikatelská činnost je zaměřena zejména na výrobu a zpracování surového železa a oceli. Posledním významným obchodním partnerem je společnost BGA Trade, která působí zejména na německém trhu a dodává ocelové svitky.

Substituční produkty nepředstavují pro dodavatele podstatnou hrozbu, což jejich vyjednávací sílu opět zvyšuje. Jinak je tomu u hrozby vstupů dodavatelů do strojírenského odvětví. V současné době existuje vysoká pravděpodobnost, že by firmy, které dodávají společnosti HOBES, s. r. o. materiál by mohly vstoupit do daného odvětví a tím se jejich vyjednávací síla opět zvyšuje.

Bodové hodnocení vyjednávací síly dodavatelů je uvedeno v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 11. Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen graf 3.5, který znázorňuje výsledky odhadů jednotlivých kritérií pro rok 2016 a 2018.

Graf 3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

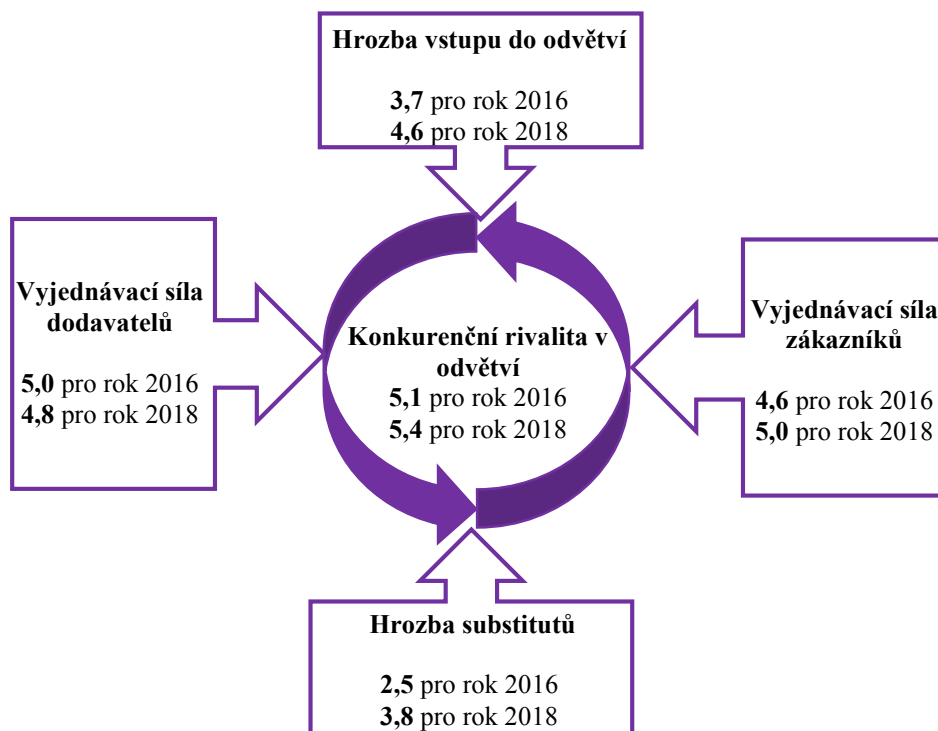


Zdroj: vlastní zpracování

3.5.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Následující obrázek 3.1 znázorňuje průměrné výsledné hodnoty pěti konkurenčních faktorů, které byly pomocí Porterova modelu analyzovány, a to pro rok 2016 a 2018. Výsledky se mohou pohybovat v rozmezí od 1 do 9. Čím vyšší je hodnota daného faktoru, tím vyšší je jeho síla.

Obr. 3.1 Shrnutí Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční rivalita v odvětví byla týmem odborníků ohodnocena 5,1 body. Z toho vyplývá, že ve strojírenském odvětví působí mnoho firem, které si navzájem konkurují. Ovšem počet firem, které se zabývají pouze výrobou zadlabacích zámků, je podstatně menší. Poptávka po produktech strojírenského průmyslu má rostoucí tendenci. Zvyšuje se i zájem odběratelů o zadlabací zámky společnosti HOBES, s. r. o. Lze předpokládat, že strojírenství se stane pro ostatní podniky atraktivnější a v budoucnu dojde ke zvýšení počtu konkurentů na trhu. Proto tato síla v roce 2018 nepatrně vzroste na hodnotu 5,4. Konkurenti budou vyvíjet také intenzivnější nátlak na dosahování svých cílů a diferenciaci výrobků nabízených na trhu bude nižší.

Hrozba vstupu do odvětví získala průměrné hodnocení 3,7 bodů. Nové firmy z hlediska kapitálové náročnosti nemají snadný vstup do odvětví a nemohou ohrozit stávající podniky. V roce 2018 dojde k výraznému růstu této konkurenční síly na hodnotu 4,6. Lze tedy předpokládat, že bariéry vstupu do odvětví se budou v budoucnu snižovat.

Hrozbu vstupu substitutů tým odborníků ohodnotil 2,5 body, protože na trhu zadlabacích zámků existuje několik málo substitučních produktů. Jde zejména o panikové a elektromagnetické zámky. V dnešní době, aby podnik uspěl na trhu, musí neustále zdokonalovat své stávající výrobky nebo inovovat výrobky nové. Je zde tedy vysoká pravděpodobnost, že se substituty v budoucnu objeví a jejich počet výrazně vzroste. Proto tato konkurenční síla v roce 2018 prudce vzroste na hodnotu 3,8.

Vyjednávací síla zákazníků získala pro rok 2016 průměrné hodnocení 4,6. Důležitými odběrateli zadlabacích zámků jsou výrobci dveří, kteří mají určitou vyjednávací sílu zejména v oblasti ceny. Firma prodává své výrobky také do velkoobchodních a maloobchodních sítí. Pro společnost HOBES, s. r. o. je spokojený zákazník vždy na prvním místě. Proto se snaží vyhovět co nejlépe jejich požadavkům, ale zároveň se snaží o dosažení stanovených cílů. V roce 2018 se vyjednávací síla kupujících nepatrně zvýší na hodnotu 5,0.

Vyjednávací síla dodavatelů byla týmem odborníků ohodnocena 5,0 body. Tato konkurenční síla není pro podnik tolik důležitá, protože výrobců ocelových svitků, které se používají na výrobu zadlabacích zámků, je na trhu poměrně mnoho. Odborníci předpokládají, že v následujících letech dojde k poklesu vyjednávací síly dodavatelů na hodnotu 4,8.

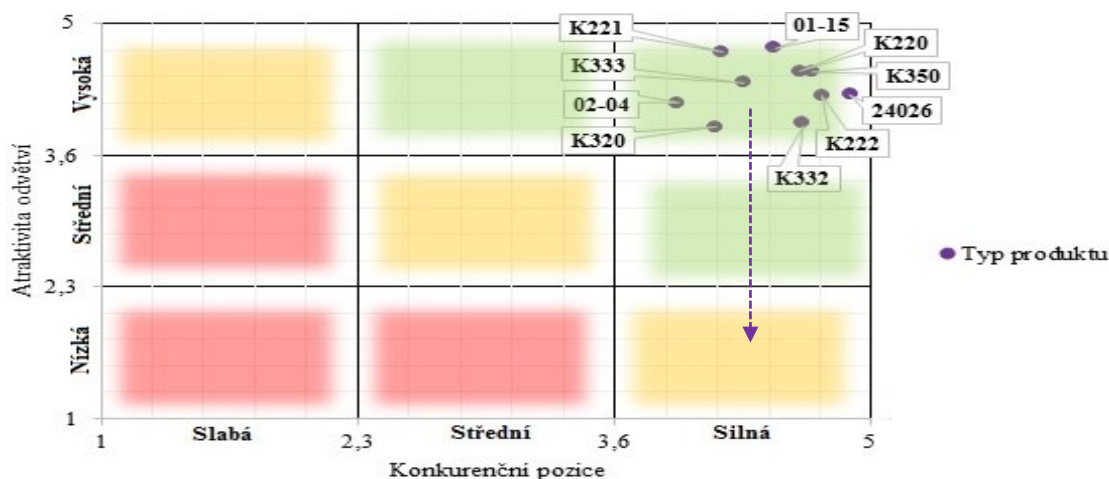
Na závěr lze říci, že největší hrozbou pro společnost HOBES, s. r. o. bude v budoucnu pravděpodobně konkurenční rivalita v odvětví. Zvyšuje se zájem odběratelů o produkty strojírenského průmyslu. Lze tedy předpokládat, že se toto odvětví stane atraktivnější nejen pro současné, ale i pro nové konkurenty, kteří budou vyvíjet stále větší nátlak na dosahování svých cílů. Společnost by se měla zaměřit na to, v čem by mohla být lepší než konkurence a vytvořit si tak konkurenční výhodu. Může se jednat o konkurenční výhodu v nákladech nebo v odlišení výrobků. Další hrozbou pro společnost bude zvyšující se vyjednávací síla zákazníků, kteří vyvíjejí nátlak na snižování cen produktů. Naopak nejmenší riziko představuje hrozba substitutů, ale i tak by tuto konkurenční sílu podnik neměl podceňovat.

3.6 Portfolio analýza

Zhodnocení současného portfolia produktů společnosti HOBES, s. r. o. bylo realizováno prostřednictvím matice GEC, která byla pro potřeby firmy modifikována, protože u jednotlivých zadlabacích zámků nebylo možné zjistit velikost trhu a jejich tržní podíl. V rámci této matice byly porovnávány dva základní faktory a to atraktivita odvětví a konkurenční pozice. Pro hodnocení obou faktorů byl vymezen určitý počet kritérií, která byla pracovníkem oddělení jakosti obodována v intervalu od 1 do 5, přičemž 1 značí minimum a 5 naopak maximum. K jednotlivým kritériím byly přiřazeny také váhy dle jejich důležitosti pro podnik. Čím je hodnota váhy vyšší, tím je dané kritérium důležitější. U atraktivity odvětví bylo hodnoceno: velikost trhu, tempo růstu trhu, kapitálová a technologická náročnost, ziskovost odvětví, konkurenční rivalita, cenová a prodejní stabilita. Naopak u konkurenční pozice byly hodnoceny kritéria jako podíl na trhu a jeho růst, kvalita výrobků, dovednosti řídicích pracovníků, nákladová pozice podniku, znalost trhů a zákazníků, investiční schopnost podniku a image společnosti. Celkové hodnocení atraktivity odvětví či konkurenční pozice, které je k nahlédnutí v příloze číslo 12, bylo získáno vynásobením váhy a bodů.

Společnost HOBES, s. r. o. vyrábí 86 typů mechanických zadlabacích zámků. Analýza všech zámků, které společnost vyrábí, by byla časově náročná. Proto pro zpracování matice GEC bylo vybráno pouze deset nejprodávanějších výrobků této firmy. Jedná se o zadlabací zámky typ 24026, 01-15, 02-04, K220, K221, K222, K320, K332, K333 a K350. U jednotlivých výrobků byla zjištěna atraktivita odvětví a jejich konkurenční pozice a vytvořena matice GEC, která je znázorněna na následujícím obrázku 3.2.

Obr. 3.2 Matice GEC zadlabacích zámků



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že všechny zvolené zadlabací zámky společnosti HOBES, s. r. o. mají silnou konkurenční pozici a působí na vysoce atraktivním trhu. Tyto výrobky spadají do tzv. zelené zóny, což znamená, že by společnost měla vynaložit značné finanční prostředky na udržení popřípadě na zlepšení této pozice.

Všechny zadlabací zámky jsou zároveň umístěné v políčku vpravo nahoře a lze je tedy označit za vůdce. Protože se jedná o nejprodávanější výrobky, můžeme konstatovat, že mají nejvyšší podíl na celkových tržbách společnosti, mají relativně vysoký tržní podíl a mohou ovlivňovat trh. V současnosti roste zájem odběratelů o produkty společnosti HOBES, s. r. o., proto by firma měla u těchto typů zadlabacích zámků uplatnit strategii investování do jejich rozvoje. Ovšem v budoucnu může nastat situace, kdy poptávka po výrobcích bude klesat a životní cyklus trhu či výrobku jako takového bude ve fázi zrání. To znamená, že z vůdců se stanou peněžní dojáky, dojde ke snížení atraktivity v odvětví a zadlabací zámky nebudou ohroženy ze strany nových konkurentů. V tomto případě by měla společnost svou strategii zaměřit na prodej těchto výrobků a získané finanční prostředky investovat do jiných strategicky výhodnějších produktů, nebo do vývoje zcela nových druhů výrobků.

Celkový počet prodaných zadlabacích zámků v roce 2015 činil 3 690 818 kusů, přičemž společnost HOBES, s. r. o. prodala zhruba 3 565 253 výrobků. Největší přímý konkurent firma ASSA ABLOY Czech & Slovakia, s. r. o., která se zabývá výrobou panikových a elektromagnetických zámků, jich prodala pouhých 125 565 kusů. To znamená, že tržní podíl společnosti HOBES, s. r. o. je dle odhadu marketingových pracovníků 85 %.

3.7 Dotazníkové šetření

Společnost HOBES, s. r. o. se zabývá výrobou zadlabacích zámků, které prodává zejména výrobcům dveří, velkoobchodům a maloobchodním řetězcům. Výrobci dveří zámky spotřebovávají jako komponenty, zatím co velkoobchodní a maloobchodní sítě zámky distribuují konečným zákazníkům.

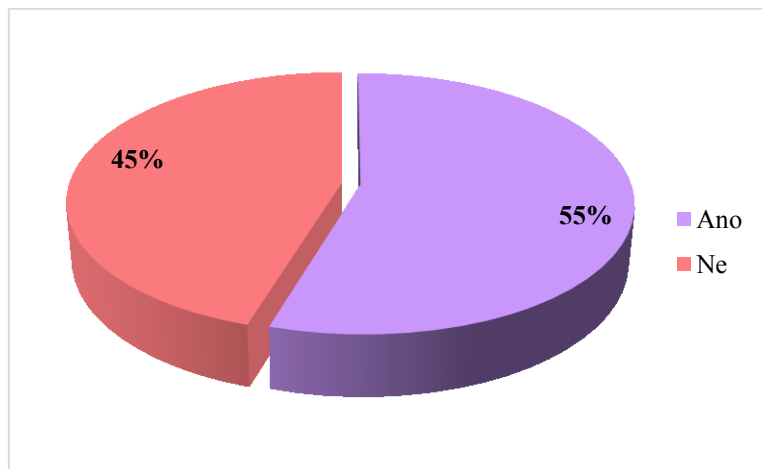
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno právě na konečné spotřebitele, kteří nepřichází do přímého kontaktu s firmou. Dotazník, který je k nahlédnutí v příloze číslo 13, obsahoval celkem 12 otázek a vyplnilo jej 104 respondentů. Vyplňování probíhalo v elektronické podobě prostřednictvím formuláře Google.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda zákazníci znají značku HOBES a co si s ní spojují, jestli mají povědomí o tom, jaké produkty společnost vyrábí, a jakou cenu by byli ochotni za daný výrobek zaplatit. Účelem bylo také zjistit, zda by zákazníci měli zájem o zcela nový druh produktu, který by mohl být v budoucnu dostupný na trhu.

Z následujícího grafu 3.6 je patrné, že společnost HOBES, s. r. o., která sídlí v Horním Benešově, zná 55 % dotazovaných respondentů. Tito respondenti se o firmě dozvěděli zejména od svých přátel či známých. Někteří uvedli, že jsou zaměstnanci této společnosti. Malá část respondentů bydlí v blízkosti této firmy, popřípadě zde mají rodinné příslušníky. Pouze 3 respondenti uvedli, že firmu znají na základě jejich internetových stránek.

Když se řekne HOBES mnoho lidí si jako první vybaví výrobu zadlabacích zámku do dveří a strojírenský průmysl. Jiní si tuto značku spojují s městem Horní Benešov, nebo dokonce s modro-žlutou barvou, která reprezentuje tuto společnost. A to nejen jakou součást loga, ale veškeré výrobní haly mají modro-žlutou fasádu.

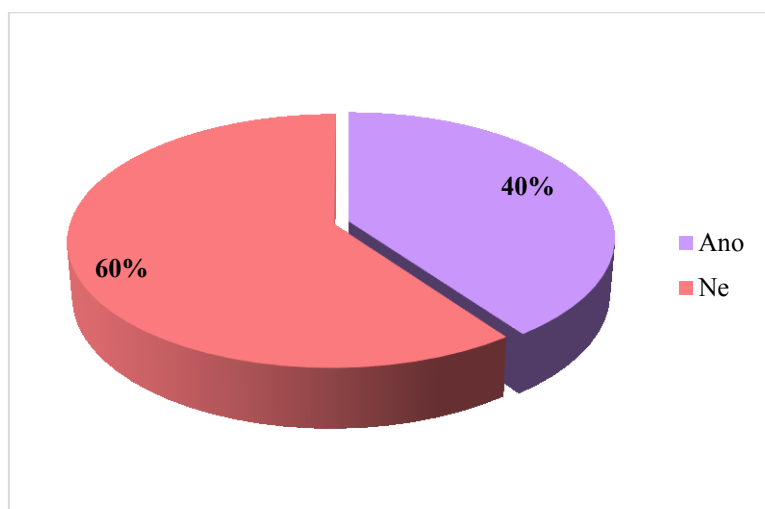
Graf 3.6 Známost společnosti HOBES, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost HOBES, s. r. o. nabízí svým zákazníkům široký sortiment produktů. Jedná se o zadlabací zámky, protiplechy, okenní a balkónové uzávěry, ocelové zárubně, cylindrické vložky, klíče a díly pro automobilový průmysl. Z následujícího grafu 3.7 vyplývá, že 60 % respondentů neví, jaké produkty společnost vyrábí. Zbývajících 40 % dotazovaných odpovědělo, že zná výrobky společnosti, přičemž nejčastěji uváděli zadlabací zámky, díly pro automobilový průmysl a ocelové zárubně.

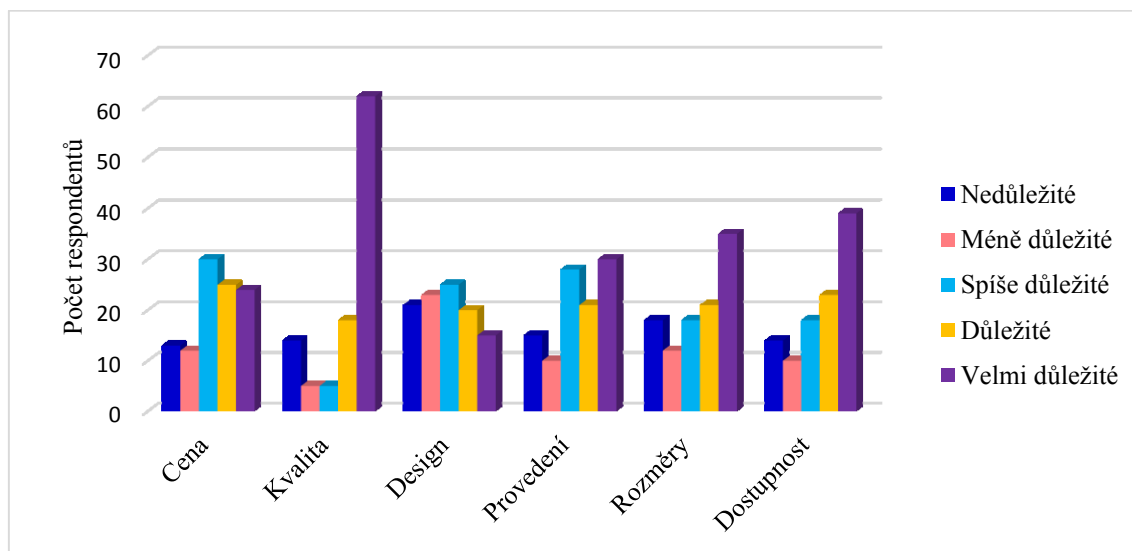
Graf 3.7 Povědomí o výrobním sortimentu



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi faktory, které ovlivňují zákazníky při koupi zadlabacích zámků, patří cena produktu, kvalita produktu, design produktu, způsob provedení (pravé, levé, pravolevé) a dostupnost daného produktu. Respondenti měli ohodnotit na bodové škále od 1 do 5 jednotlivá kritéria podle důležitosti (1-nedůležité, 2-méně důležité, 3-spíše důležité, 4-důležité, 5-velmi důležité). Zjištěné výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu 3.8.

Graf 3.8 Faktory ovlivňující nákup zadlabacích zámků



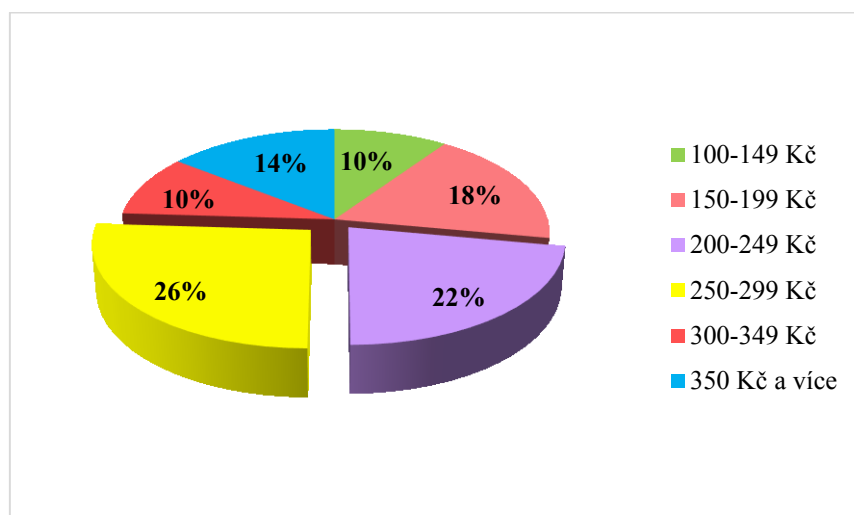
Zdroj: vlastní zpracování

Většina konečných spotřebitelů se shodla na názoru, že nejdůležitějším faktorem při rozhodování o koupi zadlabacího zámku je jeho kvalita. Dalším důležitým faktorem je

dostupnost daného produktu. Při koupi zadlabacího zámku jsou důležité také jeho rozměry. Zejména jde o hloubku zádlabu a délku rozteče. Zadlabací zámky se vyrábí v levém, pravém nebo pravolevém provedení, proto i tento faktor patří mezi ty důležité. Cena konečného produktu není pro spotřebitele nijak významná. Nejméně důležitým faktorem je design výrobku.

Na následujícím grafu 3.9 můžeme vidět, jakou cenu by byli ochotni zákazníci zaplatit za standardní provedení zadlabacího zámku. Ze 104 dotazovaných 26 % lidí uvedlo, že by za zadlabací zámek zaplatili částku v rozmezí od 250 Kč do 299 Kč. Dalších 22 % respondentů by koupili zámek za 200 až 249 Kč.

Graf 3.9 Požadovaná cena



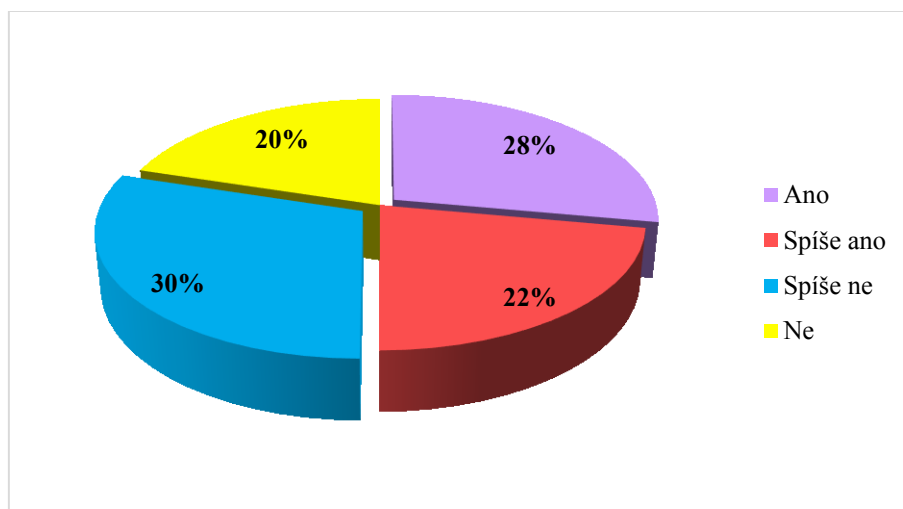
Zdroj: vlastní zpracování

Dnešní dobu můžeme charakterizovat jako dobu, kdy dochází nejen k vývoji nových technologií a nových produktů, ale i k rozvoji internetu věcí. Proto cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, jak velký je zájem zákazníků o zcela nový druh produktů. Na trhu se setkáme pouze se zámky mechanickými, panikovými či elektromagnetickými. Zatímco elektronický zámek, který by se otvíral prostřednictvím mobilní aplikace případně přístupovým čipem, na trhu neexistuje. Z následujícího grafu 3.10 vyplývá, že by 30 % respondentů daný výrobek spíše neuvítalo. Jako nejčastější důvody uvádějí preferování klasických zámků, nedůvěru v elektronický systém, riziko zneužití, nízké zabezpečení nebo nevlastní chytrý telefon. Na druhou stranu 28 % dotazovaných by elektronický zámek uvítalo. Nový produkt vnímají jako

technologický pokrok, který jim usnadní život. To znamená, že nemusí neustále hledat klíče a mohou zamykat byt na dálku.

Každý nový výrobek na trhu má své příznivce i odpůrce. Jak již bylo zmíněno, v současné době se rozvíjí internet věcí a elektronický zámek je jen otázkou času. Společnost, která uvede tento výrobek na trh jako první, získá velkou konkurenční výhodu a může ohrozit stávající konkurenty na trhu.

Graf 3.10 Zájem zákazníků o nový druh výrobku



Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Tvorba cen

Cena je jedním z faktorů, na základě kterého se zákazníci rozhodují, zda daný výrobek koupí či nikoliv. Pro stanovení ceny zadlabacího zámku konečnému spotřebiteli byly zvoleny následující metody:

- kalkulace nákladů,
- porovnání s konkurencí,
- dotazníkové šetření.

Ad a) Kalkulace nákladů zadlabacího zámku

Na základě získaných informací, byla sestavena upravená kalkulace nákladů na jednotku produkce. Protože firma jednotlivé nákladové položky počítá přímo a nepoužívá žádné kalkulační vzorce. Pro zpracování této kalkulace byl zvolen zadlabací zámek typ 24026.

Společnost HOBES, s. r. o. vychází z plánovaných kalkulací nákladů, ve kterých jsou obsaženy tyto položky: přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, výrobní režie, správní režie, odbytová režie a zisk. Přímý materiál zadlabacího zámku je tvořen horním a spodním plechem, který vytváří celkovou podobu zámku. Dále střelkou, což je pohyblivá část zajišťující otevírání a zavírání dveří, součástí je také pružina střelky. Do přímého materiálu patří také závoru, což je opět pohyblivá část, která zajišťuje odemykání a zamykání dveří. Další položkou je ořech. Jde o vnitřní mechanismus zámku, který po otočení kliky vytahuje a zatahuje závoru, součástí je pružina ořechu. Dalším přímým materiálem je páka a place. Páka je vnitřní ochranný mechanismus chránící dveře při vylomení cylindrické vložky. Palec zámku drží pružinu ořechu se závorou tak, aby se zámek nerozpadl. A poslední položkou jsou šrouby. Do přímých mezd patří mzdy výrobních dělníků. Ostatní přímý materiál tvoří obal a balení zámku, etiketa a štítky s označením, zda se jedná o zámek pravý, levý či pravolevý. Do výrobní režie jsou zahrnuty zejména odpisy výrobního zařízení, opotřebení nástrojů, spotřeba energií a náklady na opravy. Správní režii tvoří odpisy budov, platy řídicích pracovníků a další náklady. Do odbytové režie jsou zahrnuty náklady na skladování, prodej a marketing.

Kalkulace nákladů je uvedena v následující tabulce 3.5, kde můžeme vidět, že úplné vlastní náklady společnosti na výrobu 1 kusu zadlabacího zámku jsou ve výši 30 Kč.

Tab. 3.5 Kalkulace nákladů obyčejného zadlabacího zámku

Kalkulace nákladů	
Položka	Náklady na 1 kus zadlabacího zámku v Kč
Přímý materiál	15
Přímé mzdy	3
Ostatní přímý materiál	1
Výrobní režie	5
Vlastní náklady výroby	24
Správní režie	4
Vlastní náklady výkonu	28
Odbytové náklady	2
Úplné vlastní náklady výkonu	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena finálního výrobku pro konečného spotřebitele je vyšší než třeba pro výrobce dveří. Je to dáno tím, že konečný zákazník nenakupuje zadlabací zámek pravidelně a ve větším množství jako právě výrobci dveří nebo velkoobchody.

Ad b) Porovnání s konkurencí

Obyčejný vložkový dvouzápadový zámek s převodem typ 24026 se používá k uzamykání místností a prostorů v různých objektech, jako jsou například kanceláře, kabinety ve škole, panelové domy atd. Dle aktuálního ceníku společnosti HOBES, s. r. o. je tento zadlabací zámek prodáván za 125 Kč bez DPH. Součástí zámku je také klíč, jehož cena je zahrnuta do konečné ceny produktu. Zákazníci si mohou také vybrat z několika variant povrchových úprav.

Za konkurenční výrobek by bylo možno označit zámek FAB05140. Jedná se také o vložkový dvouzápasový zadlabací zámek s převodem. Rozměry zádlabu a rozteče jsou stejné jako u zámku typu 24026. Dle aktuálního ceníku společnosti ASSA ABLOY, s. r. o. se zámek prodává za 148 Kč bez DPH.

Zde můžeme vidět, že cena se u jednotlivých produktů liší. Zadlabací zámek společnosti HOBES, s. r. o. je o 23 Kč levnější než konkurenční produkt firmy ASSA ABLOY, s. r. o.

Ad c) Dotazníkové šetření

Na základě dotazníkového šetření, které je zhodnoceno v předcházející kapitole, bylo zjištěno, že jsou respondenti ochotni za standardní provedení zadlabacího zámku zaplatit částku v rozmezí od 200 Kč do 300 Kč.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Po zhodnocení současné finanční situace v podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňujícího fungování firmy, analýzy konkurenčního prostředí prostřednictvím Porterova modelu a zhodnocení současného portfolia firmy, následuje shrnutí získaných poznatků. Poté jsou vytvořeny návrhy a doporučení obchodní strategie strojírenského podniku zacílené na konečné spotřebitele.

4.1 Shrnutí

Na základě výsledků zjištěných prostřednictvím finanční analýzy, můžeme říci, že současná finanční situace podniku je přijatelná a nehrozí jí žádné existenční problémy. Ukazatelé běžné a pohotové likvidity v roce 2014 překračují doporučená rozmezí, což značí dobrou platební schopnost podniku. Jinak je tomu u okamžité likvidity, která nedosahuje doporučených hodnot a firma by mohla mít problémy s úhradou svých závazků pouze z peněžních prostředků. Příčinou je vysoká doba obratu pohledávek. Odběratelé nejsou schopni splácet včas faktury za dodané výrobky. Společnost by se tedy měla zaměřit na jejich platební schopnost a přimět je ke splacení závazků, které jim plynou z obchodních vztahů. Co se ukazatelů rentability týče, tak například ukazatel ROE ve srovnání s bezrizikovou mírou výnosnosti, která je uvedena na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu, bylo zjištěno, že v roce 2014 dosahovala společnost vyšší rentability vlastního kapitálu, než je tato míra výnosnosti. Podnik má tedy vyšší zisk z vlastního kapitálu, než kdyby tyto finanční prostředky byly vloženy do státních dluhopisů. Celková zadluženost společnosti je na přijatelné úrovni. To znamená, že by firma neměla mít problém se získáním úvěru na financování svých podnikatelských aktivit.

Ze strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vyplývá, že společnost HOBES, s. r. o. má významné postavení na českém trhu. Toto postavení může firma posílit výrobou nových druhů zadlabacích zámků nebo rozšířením exportu do ostatních evropských zemí. Pro vývoz svých produktů může společnost využít vybudovanou síť obchodních partnerů. Vzhledem k budoucímu nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu práce by se společnost měla zaměřit na své stávající zaměstnance. Zejména na jejich vzdělávání a motivaci a zlepšit celkovou komunikaci v podniku tak, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci pracovníků. Společnost má také rezervy v řízení a ve snižování nákladů. Tuto oblast by firma neměla podcenit. Pokud dojde ke zvýšení cen vstupů, nebo zákazníci budou vyvíjet nátlak na snižování

cen produktů, může společnost získat konkurenční výhodu v nízkých nákladech a vypudit tak konkurenci z trhu.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil ukázala, že největší hrozbou pro společnost HOBES, s. r. o. bude v budoucnu konkurenční rivalita v odvětví. Je to dáno zvyšující se poptávkou po produktech a rostoucí tendencí celkového strojírenského průmyslu. Odvětví se stane pro stávající i pro nové konkurenty atraktivnější, kteří budou vyvíjet větší nátlak na dosahování svých cílů. Aby se firma mohla účinně bránit rostoucímu tlaku konkurence, měla by se zaměřit na posílení svých silných stránek a získat tak výhodnější postavení v konkurenčním boji. Další hrozbou bude také zvyšující se vyjednávací síla výrobců dveří, kteří budou vyvíjet nátlak na snižování cen produktů. Nejmenší riziko představují substituční výrobky.

Aplikací analýzy současného portfolia společnosti HOBES, s. r. o. bylo zjištěno, že 10 vybraných zadlabacích zámků má silné konkurenční postavení na trhu a působí v odvětví, kde je vysoká atraktivita. Jedná se o výrobky, které jsou nejprodávanější na trhu a mají značný podíl na celkových tržbách společnosti. Společnosti se vyplatí investovat finanční prostředky na udržení této pozice, protože zájem odběratelů o produkty roste. Životní cyklus trhu či výrobku je omezený, proto v budoucnu může nastat situace, kdy se z vůdců stanou peněžní dojáky. V tomto případě by společnost měla zaměřit svou strategii na prodej těchto výrobků a získané finanční prostředky investovat do strategicky výhodnějších produktů nebo do vývoje zcela nových druhů výrobků.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na konečné zákazníky, bylo zjištěno, že 55% dotazovaných respondentů společnost HOBES, s. r. o. zná a spojují si s ní zejména výrobu zadlabacích zámků. Většina dotazovaných se shodla na tom, že nejdůležitějším faktorem při nákupu zadlabacího zámku je jeho kvalita a také dostupnost. Nejméně významným faktorem je design výrobku. Cena konečného produktu není pro spotřebitele tolik důležitá. Za standardní provedení zadlabacího zámku jsou ochotni zaplatit částku v rozmezí od 200 do 299 Kč. Například v porovnání s cenou 125 Kč, za kterou je prodáván zadlabací zámek typ 24026, jde o obrovský rozdíl. Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit zájem zákazníků o zcela nový druh produktů, který by se v budoucnu mohl na trhu objevit. Z výsledků vyplynulo, že 30 % respondentů by daný výrobek spíše neuvítalo. Ovšem jsou tu i jiní, kteří by produkt vnímali jako technologický pokrok, který jim usnadní život.

4.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by společnost HOBES, s. r. o. mohla využít jako podklad pro vytvoření obchodní strategie, která bude zaměřena na koncové zákazníky.

4.2.1 Návrh struktury obchodní strategie

Zadlabací zámky patří mezi stávající výrobní sortiment společnosti HOBES, s. r. o., která má dlouholetou tradici a působí nejen na českém, ale i zahraničním trhu. Každý produkt, který je na trhu nabízen, by měl přinášet užitnou hodnotu pro konečného zákazníka.

Na základě portfolio analýzy bylo zjištěno, že zadlabací zámky mají vybudovanou silnou konkurenční pozici a působí v odvětví s vysokou atraktivitou. Jedná se o nejprodávanější produkty na trhu, které mají značný podíl na celkových tržbách. Jelikož zájem zákazníků o produkty společnosti roste, doporučuji, aby firma investovala finanční prostředky na udržení této pozice. Ovšem pouze do doby, kdy ji zadlabací zámky budou přinášet vysoké tržby. V případě, kdy budou výrobky neatraktivní, je lepší finanční zdroje investovat do strategicky výhodnějších pozic či do nových podnikatelských aktivit.

Firma by se měla zaměřit na dva nejdůležitější faktory, které ovlivňují konečného spotřebitele při rozhodování o koupi daného výrobku. Jedním z nich je kvalita daného produktu. Jelikož společnost svým zákazníkům nabízí kvalitní výrobky, které odpovídají technickým normám. V tomto případě lze doporučit, aby firma i nadále dbala na kvalitu svých produktů. Dalším důležitým faktorem pro zákazníky je dostupnost zadlabacích zámků. Prodej výrobků konečným zákazníkům společnost zajišťuje prostřednictvím distribučních kanálů, jako jsou velkoobchodní síť, maloobchodní řetězce a specializované prodejny. Doporučuji firmě využít i formu přímého prodeje. A to například vytvořením internetového obchodu nebo vybudováním podnikové prodejny.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že cena zadlabacích zámků není pro konečného spotřebitele důležitým faktorem při rozhodování o koupi konečného výrobku. Zákazníci jsou ochotni za standardní provedení zadlabacího zámku zaplatit částku v rozmezí od 200 Kč do 300 Kč. Cenová hladina se odvíjí také od konkurence. Vlajkovou lodí společnosti je zadlabací zámek typ 24026, jehož prodejní cena se pohybuje okolo 125 Kč. Za konkurenční zámek podobného typu lze považovat FAB 05140, který se prodává za 148 Kč. Z toho vyplývá,

že společnost HOBES, s. r. o. nabízí kvalitní výrobky za nižší ceny. V tomto případě bych doporučila ponechat ceny ve stanovené výši.

Marketingová komunikace je velmi důležitým prostředkem a vhodně zvolené komunikační nástroje mohou přesvědčit konečného zákazníka o koupi zadlabacího zámku. Slabou stránkou společnosti je to, že nemá dostatek peněžních prostředků na propagaci svých výrobků. Firmě bych doporučila, aby své marketingové aktivity zaměřila spíše na velkoobchody, kde je větší koncentrace zákazníků. Například využitím reklamních bannerů.

4.2.2 Nový druh výrobku

Jádrem podnikatelské činnosti podniku je výrobek. Tržní podíl zadlabacích zámků společnosti HOBES, s. r. o. dle odhadu marketingových pracovníků je 85 %. To znamená, že má podnik vedoucí pozici na trhu. Z analýzy současného portfolia výrobků, bylo zjištěno, že zadlabací zámky mají silné konkurenční postavení a působí v odvětví, kde je vysoká atraktivita. Což je pro firmu velice výhodné, protože ji tyto výrobky přinášejí vysoké tržby. Ale každý výrobek i trh má omezený životní cyklus. Lze tedy očekávat, že v budoucnu může nastat situace, kdy výrobky nebudou tolik atraktivní. V tomto případě by společnost měla zaměřit svou strategii na prodej zadlabacích zámků a získané finanční prostředky investovat. Peněžní prostředky může vynaložit na rozvoj strategicky výhodnějších výrobků, na inovaci svých stávajících produktů, nebo na vývoj zcela nového druhu zadlabacích zámků.

Pokud chce společnost obstát v budoucím konkurenčním boji, měla by se zaměřit na vývoj nového druhu výrobku. Tím by mohl být elektronický zámek, který by se odemykal a zamykal prostřednictvím mobilní aplikace případně přístupovým čipem. Dnešní dobu lze charakterizovat jako dobu moderních technologií a rozvoje internetu věcí, kdy dochází ke stále většímu propojení elektronických zařízení a spotřebičů s internetem. Lze tedy předpokládat, že výroba elektronického zámku bude jen otázkou času. Každý nový produkt má na trhu své příznivce i odpůrce. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se polovina respondentů přiklání k názoru, že by elektronický zámek uvítala, protože jej vnímají jako technologický pokrok, který jim usnadní život. Toho by společnost HOBES, s. r. o. mohla využít.

Proces výzkumu a vývoje nového výrobku bude zpočátku časově i finanční náročný. Firma by musela na půl roku najmout alespoň 2 vývojáře, jejichž celkové měsíční náklady by se pohybovaly okolo 150 000 Kč. V nákladech by byla zahrnuta mzda, veškeré odvody

zaměstnavatele za zaměstnance, kancelářské vybavení včetně hardwaru a softwaru. Na druhou stranu nové výrobky přináší větší přidanou hodnotu. To znamená, že si společnost při uvedení nového produktu na trh může účtovat vyšší cenu a tím si zajistit vysoké příjmy. Získá také výhodné tržní postavení a může obstát v konkurenčním boji.

Nový výrobek může být natolik zajímavý, že o něj bude zájem nejenom na tuzemském trhu, ale může být úspěšný i na zahraničních trzích.

4.2.3 Internetový obchod

Internetový obchod je speciální webová aplikace, která zajišťuje obchodní transakce na internetu. Slouží k nabídce výrobků, služeb, zboží, k přijímání objednávek od zákazníků, zprostředkovává také platby a poskytuje mnoho informací.

Internetový obchod je moderní a rozšířená forma obchodování a jeho obliba neustále roste. Zejména u zákazníků je oblíbenost dána tím, že je snadno dostupný, jednoduchostí nákupu a možností realizovat nákupy z pohodlí domova nebo kanceláře v jakoukoliv hodinu. Pro firmy je to výhodné z hlediska široké působnosti, protože zboží je možno prodávat po celé republice i v zahraničí.

Společnosti HOBES, s. r. o. navrhuji zřízení internetového obchodu na jejich webových stránkách. Firma má možnost volit mezi dvěma variantami. Může zvolit levnější variantu, která vyjde společnost přibližně na 20 000 Kč, ale bude méně efektivní. Druhá varianta je s vyššími počátečními náklady, ale za to s mnoha větším dopadem na cílové zákazníky. Proto, aby internetový obchod správně fungoval a byl zobrazovaný i na srovnávacích serverech, jako je například heureka.cz, je počáteční investice v hodnotě cca 150 000 Kč, přičemž měsíční údržba činí 3 000 Kč. Vstupní investice vypadá nákladně, ale na druhou stranu spočítají-li se veškeré provozní náklady spojené se zpracováním objednávek od velkoobchodů a výrobců dveří, tak by měla společnost značné finanční prostředky ušetřit. Návratnost investic do internetového obchodu je různá, jelikož závisí na mnoha faktorech, ale přibližně se pohybuje v rozmezí od 2 do 5 let.

Vytvoření internetového obchodu, který osloví i koncové zákazníky, je dobrá volba. Ovšem společnost nemůže od spotřebitelů očekávat vysoké tržby, jelikož si koneční zákazníci zadlabací zámek koupí jen jednou. Jedná se totiž o výrobek dlouhodobé spotřeby. Na druhou

stranu lze internetový obchod přizpůsobit také pro potřeby prodeje velkoobchodům a výrobcům dveří, kteří jsou hlavními a důležitými odběrateli. E-shop má také výhodu v tom, že ho lze využívat dlouhodobě.

4.2.4 Marketing společnosti

V současném tržním prostředí, kde je velká konkurenční rivalita, je marketing a marketingová komunikace velmi důležitá a podnik by ji neměl v žádném případě podceňovat.

Úlohou marketingu je zkoumat budoucí požadavky koncových zákazníků. Jelikož dochází k neustálým změnám v potřebách a preferencích zákazníků, mění se také trhy a vyvíjí se zcela nové technologie. Společnost by se měla tedy více zaměřit na zkoumání a analyzování trhu a zjišťování potřeb potenciálních i stávajících zákazníků. Jednou z možností je hledat nové příležitosti zejména na zahraničních trzích, kterým společnost prozatím své výrobky neprodává. Další variantou je zaměřit se na inovaci nových výrobků. Například provést marketingový průzkum a zjistit zda by zákazníci měli opravdu zájem o tzv. hi-tech produkty a jakou cenu by za tyto produkty byli ochotni zaplatit. Pak záleží na firmě, zda má dostatek peněžních prostředků na provedení tohoto záměru.

Důležitá je také marketingová komunikace. Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečná marketingová podpora. Firma nemá dostatek peněžních prostředků na propagaci svých výrobků. Úkolem marketingu je tedy také vhodně zvolit komunikační prostředky, které přesvědčí zákazníky o koupi zadlabacího zámku, aniž by na to společnost vynaložila vysoké peněžní prostředky. Veškeré marketingové aktivity by měly být zaměřeny spíše na velkoobchody, než na konečné zákazníky. Reklama je pro společnost příliš nákladná a nepřineslo by jí to žádný příjem. Vhodnou volbou jsou reklamní bannery umístěné v hobbymarketch, kde je větší koncentrace zákazníků.

5. Závěr

V současné době musí být každý podnik schopen jasně a efektivně definovat svou obchodní strategii, která je klíčem k dlouhodobému úspěchu na trhu a možností jak obstát v silném konkurenčním boji.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout obchodní strategii strojírenského podniku, který se zabývá výrobou zadlabacích zámků.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny základní pojmy týkající se strategického řízení, strategie, členění firemních strategií, obchodní strategie a vybrané metody, které byly použity v praktické části.

K navržení obchodní strategie byla realizována analýza poměrových ukazatelů. Aby společnost neměla v budoucnu s okamžitou likviditou, měla by se zaměřit zejména na své odběratele, kteří nejsou schopni splácet včas za faktury. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že by si společnost měla udržet své postavení na trhu, zlepšit celkovou komunikaci ve firmě a více motivovat a vzdělávat své stávající pracovníky, zaměřit se na výrobu nových druhů zámků, rozšířit export do evropských zemí a oslabit konkurenci. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že je společnost ovlivňována konkurenční rivalitou v odvětví. Vybrané zadlabací zámkové typy, které byly analyzovány pomocí matice GEC, mají vybudovanou silnou konkurenční pozici a působí v odvětví s vysokou atraktivitou. Součástí praktické části bylo také dotazníkové šetření, které mělo odhalit povědomí zákazníků o firmě HOBES, s. r. o. a jejích produktech, zjistit nejdůležitější faktory ovlivňující zákazníky při koupi zadlabacích zámků, jakou cenu jsou ochotni zaplatit a zda by uvítali zcela nový druh výrobku na trhu. Byla sestavena kalkulace nákladů a provedeno porovnání ceny zadlabacího zámku s konkurencí.

Na základě zjištěných poznatků byla navržena doporučení, které by mohla společnost HOBES, s. r. o. využít v rámci obchodní strategie. Mezi doporučení patří zejména udržení současné pozice zadlabacích zámků, které by měla firma i nadále vyrábět v požadované kvalitě a prodávat za stejné ceny. Dále možnost využití přímé formy distribuce. Marketingové aktivity společnosti by měly být zaměřené spíše na velkoobchody, kde je vysoká koncentrace zákazníků. Mezi návrhy, které by mohla společnost v budoucnu využít, patří vytvoření

internetového obchodu na webových stránkách firmy, výroba zcela nového druhu výrobku a zaměření a zlepšení marketingových aktivit.

Seznam použité literatury

Knihy

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
8. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
9. KOTLER, P., J. LANGEROVÁ, V. NOVÝ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOTLER, P., K. L. KELLER, T. JUPPA, M. MACHEK. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

11. KOURDI, Jeremy. *The Economist: Business Strategy: A guide to effective decision-making*. 3rd edition. The Economist: London, 2015. 320 p. ISBN 978-1-78283-042-9.
12. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
14. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
15. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
16. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
17. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
19. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.
20. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
21. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

23. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

Internetové zdroje

24. HOBES.CZ. [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://hobes.cz/>
25. FERONA.CZ. [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/index.php>
26. OSTRAVA.ARCELORMITTAL.COM. [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/>
27. ASSAABLOY.CZ. [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/>

Seznam zkratk

a. s.	–	akciová společnost
apod.	–	a podobně
atd.	–	a tak dále
cca	–	přibližně
DPH	–	daň z přidané hodnoty
č.	–	číslo
EU	–	Evropská unie
Kč	–	koruna česká
obr.	–	obrázek
např.	–	například
resp.	–	respektive
s.	–	stránka
s. r. o.	–	společnost s ručeným omezeným
tab.	–	tabulka
tzv.	–	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Markéta Říhová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti HOBES, s. r. o.

Příloha č. 2 Zadlabací zámek typ 24026

Příloha č. 3 Zjednodušená rozvaha společnosti za období 2012-2014 v tis. Kč

Příloha č. 4 Zjednodušený výkaz zisku a ztráty společnosti za období 2012-2014 v tis. Kč

Příloha č. 5 Průběžné výpočty poměrových ukazatelů společnosti HOBES, s. r. o.

Příloha č. 6 Týmové hodnocení silných a slabých stránek společnosti HOBES, s. r. o

Příloha č. 7 Seznam silných a slabých stránek seřazených dle důležitosti

Příloha č. 8 Týmové hodnocení příležitostí a hrozeb společnosti HOBES, s. r. o.

Příloha č. 9 Seznam příležitostí a hrozeb seřazených dle významnosti

Příloha č. 10 Výsledná SWOT matice společnosti HOBES, s. r. o.

Příloha č. 11 Porterova analýza aplikována na společnosti HOBES, s. r. o.

Příloha č. 12 Hodnocení atraktivity odvětví a konkurenční pozice jednotlivých typů zadlabacích zámků

Příloha č. 13 Dotazník

Příloha č. 14 Vyhodnocení dotazníkového šetření